

ÄRI Richard Bransoni MOODI

ab lugejale 10 suurepärast saladust selle kohta, kuidas
a hoida oma kaubamärki

Üks: Örrita endast suuremat

Kaks: Oi, Hipple, hippie shake!

Kolm: Tingi kõlgega annab kaubelda

Neli: Muuda töö meelelahutuseks

Viis: Edenda oma kaubamärki

Kuus: Naerata kaamerasse

Selitse: Ära juhi lambakarja, pea kasse

Kahetsa: Kiiremini kui püssikuul

heksa: Suurus tõepoolest loeb

seitse: Käitu alati rahvamehelikult

KS 4 LIISA

AKAS NUMERO

NTA

erjastus ilo



ÄRI Richard Bransoni MOODI

s Dearlove

ÄRI Richard Bransoni MOODI

Maailma suurima kaubamärgikuninga 10 saladust

DES DEARLOVE

ÄRI Richard
Branson
moodi

**Maailma suurima
kaubamärgikuninga
10 saladust**

Originaali tiitel:

DES DEARLOVE

Business the Richard Branson Way:

10 Secrets of the World's Greatest Brand-Builders

Tõlkinud LHK Keeleteenused OÜ

Toimetanud AIME KONS

Kaane kujundanud TIINA ALVER

Kaane foto: REIJO JUURINEN/Pildipank

Tüpoograafia ja teostus: MAAJA KUKERMAN

© 1999 Des Dearlove

Kõik õigused kaitstud.

Kirjastamis- ja levitamise õigust omab:

AMACOM,

1601 Broadway, New York, NY 10019

BUSINESS THE RICHARD BRANSON WAY:

10 Secrets of the World's Greatest Brand-Builders

Copyright © 1999 Des Dearlove. Published by AMACOM,

a division of the American Management Association, International,

New York. All rights reserved.

Kirjastus Ilo

Madara 14, Tallinn 10612

tel. 661 0553

faks 661 0556

ilo@ilo.ee

www.ilo.ee

Ilo Print

Madara 14, Tallinn 10612

tel. 661 0351

faks 661 0352

© Tõlge eesti keelde AS Kirjastus Ilo, 2001

© Kujundus AS Kirjastus Ilo, 2001

ISBN 9985-57-330-7

Sisukord

Tänu sõnad 7

Flexiona 9

Richard Bransoni elu ja aeg 15

Üks: Örrita endast suuremat 31

Suurete saaste örritamine on Virginile peaaegu et kreedoks, kuid mängib suurt osa ka Bransoni edukuses.

Kaks: Ol, Hippie, hippie shake! 43

hüüdnimatu stiili ja nonkomformistliku käitumise tõttu kutsutakse Bransonit "hipikapitalistiks".

Kolm: Tingi: kõigega annab kaubelda 59

Üheks Richard Bransoni vähem tuntud oskuseks on tema nugaterav lahendamise tehnika.

Neli: Muuda töö meelelahutuseks 69

Põneva töökultuuri loomine on parim vahend edukate töötajate motiveerimiseks ja kinnihoidmiseks ning tähendab ühtlasi, et neile pole sel juhul tarvis palju maksta.

Viis: Edenda oma kaubamärki 81

Kanna oma kaubamärgi eest hoolt, ja see jääb kestma. Branson usub, et senikaua, kuni pole ohustatud kaubamärgi terviklikkust, on ta lõputult rentitav.

Kuus: Naerata kaamerasse 91

Meedia tähelepanu on suurepärane tee oma äritegevuse reklaamimiseks. Iga kord, kui Bransoni pilt ilmub ajalehes või ajakirjas, reklaamib see Virginii kaubamärki.

Seitse: Ära juhi lambakarja, pea kasse 107

Selle asemel, et lasta inimestel endale pimesi järgneda, toetub Branson oma oskusele saada väljakutset pakkuva tööõhkkonna loomisega inimestelt parimad töötulemused.

Kaheksa: Kiiremini kui püssikuul 119

Kui võimalus ennast välja pakub, tegutseb Branson kiiresti. Ta on loonud erakordselt lühikesed otsuste tegemise ketid.

Üheksa: Suurus tõepoolest loeb 129

Mõttele suurejooneliselt, kuid hoia kõik väiksena. Firmade käivitamine on Virgini spetsialiteet.

Kümme: Käitu alati rahvamehelikult 139

Richard Bransoni põhiline anne on rahvamehelik käitumine. See on tema kestva edu ja populaarsuse tõeline saladus.

Kuidas luua kaubamärki Richard Bransoni moodi 149

Lõppsõna 155

Register 157

Tänusõnad

Olen kaugel mõttest, nagu võiks see raamatuke pakkuda rahuldavat analüüsi selle kohta, kuidas Richard Bransonil on õnnestunud nii pikki aastaid edukas olla. Lõpuks pole aga, olenemata sellest, kas näete temas habetunud ristirüütli või lihtsalt karvasenäolist kapitalisti, võimalik eirata järeldust, et ta on märkimisväärne isiksus. Kolm aastakümnet on ta pimestanud Suurbritannia ärilavasid unikaalse seguga tõelisusest ja stiilsusest. Kui mitte muud, siis on ta toonud vähemalt värvi ja meelelahutust arvutu hulga kogu maailmas tegutsevate äriajakirjanike muidu nii hallivõitu ellu. Selle eest, Richard, minu südamlíkem tänu.

Selle raamatu jaoks materjali kogudes röövisin ma nii artiklitest kui kahest suurepärasest biograafiast kokku tõelise aardeleiu. Erit tänulik olen ma selle eest Mick Brownile ja Tim Jacksonile, kelle raamatud said suurteks innustajateks; Alan Mitchellile Amrop Internationalist; ning neile tuhandetele inimestele, kes on aastate vältel Bransoni intervjuueerinud ja analüüsinud.

Samuti sooviksin tänada Stephen Coomberit tema uurimuste ja ülevaadete eest, ning Mark Allinit, Richard Burtonit ja Catherine Meyricki Clipstone Publishingist nende kannatlikkuse eest. (Jõudsime eduka lõpuni.) Lõpuks tahaksin tänada Stuart Crainerit hunnitu jõel veedetud päeva eest.

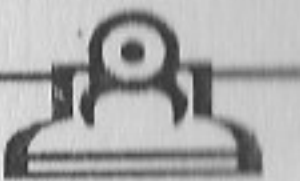
DES DEARLOVE

August 1998

Eessõna

Juhtimisgurud kõnelevad meile, et kaasaegses ärimaailmas on õppimine konkurentsitandril saadava ülekaalu allikaks. Juhid peavad pidevalt omandama uusi oskusi ja tehnikaid, et olla relvis korporatiivseks lahinguks. Organisatsioonid on sunnitud ennast ümber kujundama õppivateks organisatsioonideks, kus õppimine on kesksel kohal nii nende olemasolus kui kultuuri loomisel. See kõik on kahtlemata õige – vähemalt teoreetiliselt. Kuid tegelikkuses on tõeliselt õppivaid organisatsioone väga vähe. Tõelisus on ka see, et paljud tegevjuhid pole just kuigi head õppijad. “Edu turul sõltub üha rohkem õppimisest, kummatigi ei tea paljud inimesed, kuidas õppida. Ja veelgi enam, need organisatsiooni liikmed, keda paljud peavad endastmõistetavalt parimateks õppijateks, pole seda tegelikult mitte,” ütleb Chris Argyris¹ *Harvard Business School*ist. Üks Äritee seeria taotlustest ongi aidata tegevjuhte õppida, andes neile võimaluse õppida parimatelt.

See võib näida ülimalt auahne eesmärgina. Kuid mõelge sellele, kuidas juhid õpivad. Esiteks, nad teevad seda läbi kogemuse. Ometigi, nagu rõhutas Chris Argyris, ei ole kogemus õppimise garantiiks. Te olete kohanud paljusid juhte, kellel on kogu maailma kogemus, kuid piiratud silmaring ja vähe tegelikku tarkust. Nad võivad avalikult välja kuulutada, et neil on kolmkümmend aastat kogemusi,



“Edu turul sõltub üha rohkem õppimisest, kummatigi ei tea paljud inimesed, kuidas õppida.”

kuid sageli on see nende kolmekümnekordne ühe aasta kogemus. Kogemus ei vii automaatselt õppimisele. Aastad tiksusid edasi, kuid neid ei saa tingimata võrdsustada tarkusega.

Teiseks õppimiseallikaks on tegevjuhtidele koolitusprogrammid. Enamik tippjuhtidest on osa võtnud ühest või teisest juhtidele mõeldud ärikoolituse programmist.

Sellisel juhul võimaldavad ärikoolides läbi viidud õpingud ja analüütilisuse rõhutamine juhtidel kahtlemata omandada olulisi oskusi. Kuid oskuste diapsoon ja nende praktiline kasulikkus tekitavad pidevalt küsimusi – kõige rohkem nende poolt, kes ärikoolides õpetavad. “Mõte, et te võite võtta nutikad, kuid kogenematud 25-aastased, kes pole kunagi midagi ega kedagi juhtinud, ja teha neist kahe klassitoas veedetud aastaga efektiivsed mänedžerid, on naeruväärne,” ütleb strateegiaguru Henry Mintzberg.²

Auväärne Peter Drucker on teine ärikoolide kauaaegne kriitik. “USA ärikoolid, mis on asutatud vähem kui sajand tagasi, on ette valmistanud hästitreenitud kontoriameetnikke,” kirjutas ta juba aastal 1969.³ Ja veelgi lähemas minevikus on ta ette kuulutanud ärikoolide kadu, märkides et, “ärikoolid põevad ennatlikku edu. Nüüd parandavad nad veidi eilset päeva. Halvim on parandada seda, mida ei tasuks üldse parandada.”

Ärikoolid on pühendunud teooriale; äri koosneb aga tegevusest. “Mulle ei avalda muljet diplomid. Need ei tee tööd. Minu hinded polnud sama head kui teistel ja ma ei sooritanud lõpueksameid. Direktor kutsus mu enda juurde ja ütles, et mul tuleb lahkuda. Ütlesin talle, et ma ei taha diplomit. Need on sama väärtusetud kui kinopilet. Pilet vähemalt garanteerib, et sa saad sisse. Diplom ei garanteeri midagi,” ütles Honda asutaja Soichiro Honda.⁴

Üllatava rõhuasetusega märkis endine Chrysleri peadirektor Lee Iacocca: “Formaalne haridus võib teile õpetada väga palju, kuid paljud elu põhilised oskused on

sellised, mille te arendate välja omal käel.” Veelgi enesekindlam oli Avise kadunud juht ja raamatu *Up the Organization* autor Robert Townsend. “Ärge palgake *Harvard Business School*i lõpetajaid,” hoiatas ta. “Sealne eliit on minu arvates kaotanud mõned kaunid edukuse põhilised eeldused: tagasihoidlikkuse; lugupidamise eesliinil tegutsevate inimeste vastu; sügavama arusaamise äri iseloomust ja seda liiki inimestest, kes suudavad rõõmu tunda selle õitsengust; lugupidamise nende vastu, kes seisavad neist allpool; hindamist leidnud omadused, nagu visadus, töökus, lojaalsus, otsustusvõime, õiglus ja surve all ausaks jäämine.”

Alles hiljaaegu olid ka Bill Gates, *Virgin*i Richard Branson ja *Body Shop*i Anita Roddick kõige rohkem osundatud näited neist, kes jäid ilma ärikoolitusest, kuid sammusid edasi, et jõuda äriedu mäetippudele. “Minu suureks eeliseks, kui ma asusin tegelema *Body Shop*’iga, oli see, et ma polnud iial käinud ärikoolis,” ütleb Anita Roddick. Ka tema firma poleks paigast nihkunud, räägib *1-800-Flowers*i asutaja Jim McCann, kui ta oleks käinud ärikoolis. “Siis oleksin ma mõelnud liiga palju sellele, miks teingut mitte sõlmida,” ütleb McCann.⁵

Kolmas õppimise allikas on õppimine oma kaaslastelt ja kolleegidelt. See on väga võimas. Praegune kasvatamise ja ettevalmistamise trend annab tunnistust sellest, et tippjuhid võivad teiste, nooremate juhtide oskuste arendamisel mängida olulist osa. Aga mis siis, kui teie ülemus on ebaefektiivne ja omakasupüüdlik ning kui tal pole huvi homse päeva talentide väljaarendamise vastu? Aga kui teie ülemus on ebakompetentne? Mis saab siis, kui teie taotlused on kaugelt üle teie ülemuse kompetentsuse tasemest? Kellelt te siis õpite?

Paljude jaoks peitub vastus suurfirmade juhtide bestselleriteks saanud raamatute üha suurenevas hulgas. Tegevjuhid ostavad neid massiliselt. Nad tahavad teada, kuidas töötab tippdirektorite masinavärk. Nad soovivad selle üksikasjalikku kujutamist. Ja reeglipäraselt on nad pettunud. Enamikku peadirektorite kirjutatud raamatuid moonutavad iseenda mina ja tagantjärele tarkus. Neid on kirjutanud variisikud ning nende



Ärikoolid on pühendunud teooriale; äri koosneb aga tegevusest.

väärtus on sama illusioon kui viirastus. Paljud neist on roosa-värvilised kiidulaulud karjäärile, mitte juhtimistehnikate objektiivsed uuringud. Nende pakutav õpetus on piiratud, kuid see ei võta neilt siiski nende meelelahutuslikku väärtust.

Äritee seeria püüab seda lünka täita. See püüab anda objektiivse ülevaate mõnede korporatiivsete suurmeeste äritegevusest ja mõtteviisist. Kõikide sarja lülitatud äriliidrite puhul – olgu see siis Bill Gates, Rupert Murdoch, Richard Branson või Jack Welch – uurime me nende äritegevusele lähenemise viisi põhiolemust. Mis muudab nad teistsuguseks? Milles on nende andekus? Ja, mis kõige olulisem: mida on õppida nende ärilisest edust?

Nagu te edaspidi näete, ei ole need õppetükid kiire ülesööstu teadus. Tõepoolest, juhtimine on rohkem rahateenimise teadus. “Guru? Te leiате siin või seal mõne vääriskivi. Kuid teate, suurem osa sellest on üsna silmanähtav,” ütleb Rupert Murdoch. “Te astute sisse *Doubleday’s* ärikirjanduse osakonda, vaatate kõiki neid suurepäraseid pealkirju ja kulutate 300 dollarit ning viskate need pärast kõik minema.” Teooria on nende jaoks, kellel on aega laialt käes. Juhtimine ja äritegevus seisneb aga asjade äratagemises. Kui keegi üldse seda teab, on see Richard Branson.

Märkused

- 1 Argyris, Chris, “Teaching smart people how to learn”, *Harvard Business Review*, May-June 1991.
- 2 Mintzberg, Henry, “The new management mind-set”, *Leader to Leader*, Spring 1997.
- 3 Drucker, Peter, *The Age of Discontinuity*. Heinemann, London, 1969.
- 4 Crainer, Stuart (editor), *The Ultimate Book of Business Quotations*. Capstone, Oxford, 1997; AMACOM, New York, 1998.
- 5 Bruce, Katherine, “How to succeed in business without an MBA”. *Forbes*, January 26, 1998.

ÄRI Richard
Bransoni
moodi

Richard Bransoni elu ja aeg

Richard Branson on kaasaegses ärimaailmas anomaalne nähtus. Ajastul, milles domineerivad strateegid, on tema oportunist. Oma firmaga Virgin Group on ta loonud unikaalse äri-phenomeni. Ükski kaubamärk pole kunagi varem olnud nii edukalt kasutatav sedavõrd mitmekesise kaupade ja teenuste valiku puhul. Näib, et Virgin'i silmapaistev puna-valge logo on samavõrd elastne kui Mates'i kondoomid – vaid üks paljudest firma poolt propageeritavatest toodetest.¹ Branson on maksimaalne kaubamärgi ülesehitaja.

BRANSONI FENOMEN

Filmis „Neli pulma ja üks matus” ütleb üks tegelane naljatamisi oma sõbra kohta, et too on vist küll rikkaim mees Britannias, sõber aga vastab: „Loomulikult mitte. On ju kuninganna. Ja sel Bransoni-kutil läheb ka tohutult hästi.”

Briti kõige tuntumal ettevõtjal Bransonil on „tohutult hästi” läinud nüüdseks juba rohkem kui kolm aastakümnet. Oma esimese firma asutas ta 16-aastaselt ja 24-aastaselt oli ta miljonär. Nüüd, 40ndates eluaastates, on Branson ajakirja *Forbes* poolt koostatud maailma rikkaimate inimeste nimekirjas alaline olija.

Tema isiklikku varandust hinnatakse 2,7 miljardile, ent täpset numbrit on raske kindlaks teha, sest tema firmad on pidevalt jagunevad ja paljunevad eraettevõtted. Firmsid juhitak-

se rea maksusooduste offshore trustide kaudu, mis on kõik täiesti seaduslikud ja avalikud, ent kus on raske midagi välja selgitada.

Tänapäeval on Branson ligi 150 kuni 200 firmast koosneva võrgustiku liikumapanev jõud, andes tööd enam kui 8000 inimesele 26 riigis. Tema kaubanduslikud huvid hõlmavad reisimist, hotelle, tarbekaupu, arvutimänge, muusikat ja lennufirmasid. Isegi Virgini pensioni või investeerimisplaani on võimalik osta.

Ent finantsteenused on juba hoopis midagi muud, kui lapsekingades plaadifirma, mis aitas 1980ndatel tuntuks teha punki, andes välja Sex Pistols'i provokatiivse pealkirjaga albumi. Kõik selles plaadis viitas mässumeelsusele, sealhulgas ka Pistols'i tõlgendus Briti hümnile "God Save the Queen"; album aga oligi Bransonile vahend teel edule.

Selleks ajaks oli Virgin võitnud endale juba hipipõlvkonna austuse noore ja tundmatu Mike Oldfieldi nimelise plaadiga *Tubular Bells. Never Mind the Bollocks* oli suurepärase toode Virgini kaubamärgi maksma panemiseks uue, turrisuukseliste teismeliste põlvkonna seas. Branson oli loonud uuelaadse segu mässumeelsusest ja ärist ning avastanud unikaalse uue kaubamärgi esitlusviisi. Niisugust mudelit on ta seitsaadik korduvalt rakendanud.

Ent Branson on midagi enam kui vaid ärimees. Ta on populaarne avaliku elu tegelane, keda imetlevad ühtviisi nii vanad kui noored. Olles pärit 1960ndatel üles kasvanud äri-meeste põlvkonnast, on teda kirjeldatud kui "hipikapitalisti". Sellele nimetusele on ta lisanud seikleja maine, püstitades maailmarekordi Atlandi ookeani ületamises ning üritades oma eluga riskides õhupallil ümber maailma lennata.

Tema hulljulged teod väljaspool ärielu on võrreldavad tema jõuliste vempudega ärielus. Ta on korduvalt kasutanud Virgini kaubamärki agressiivsete turuliidrite ründamiseks või enesega rahulolevate turgude segipaiskamiseks – kõigepealt suured plaadifirmad, seejärel lennufirmad ning üsna hiljuti karastusjoogid ja finantsteenused. Need äriseiklused on firma mitmel korral

peaaegu pankrotti viinud. Ent nende eest on ta pälvinud erilise koha esmalt Briti avalikkuse ja nüüd ka maailma inimeste südames.

Ent avaliku imago varjus on Bransonil teistsugune pale. Vaatamata oma rikkusele jääb Branson ärilistes ambitsioonides järeleandmatuks. Kohati näib ta uusi ettevõtteid käivitavat lausa iga päev. "Halastamatult auahne töönarkomaan," kirjeldab teda üks biograaf.²

Branson väidab, et Virgin sai alguse avalikust telefoniputkast väiksema kapitaliga kui enamik inimesi vajaks ühe rõõmsa õhtupooliku veetmiseks restoranis. Teda ümbritsevad anekdootid ja müüdid. Ometi jääb ärimees Branson ja kaubamärgi ehitusmeister suhtekorralduse suitsukatte varju.

UNIVERSAALNE KAUBAMÄRK

Bransoni suurim ärisaavutus tänini on vaieldamatult maailma esimese universaalse kaubamärgi loomine. Teised kuulsad nimed on muutunud nende poolt kaunistatava toote sünonüümiks: Hooveri tolmuimejad, Coca-Cola ja Levi Strauss on siinkohal ainult mõned näited. Ainult Virgini nimi on ületanud toodete piirid.

Ent kaubamärgi tähelepanuväärsele edule vaatamata tahab Branson meid uskuma panna, et mitte midagi polnud planeeritud. Ta jätab mulje, et Virgini fenomen on üks neist veidra-test asjadest, mis inimestega mõnikord lihtsalt juhtub. See ongi osa Bransoni müstikast. See näib ja kõlab nii lihtsana.

"Kui 1969. a. talvel tuli meile oma plaadifirma nime "Slipped Disc" Records asemel pähe hoopiski "Virgin",* oli mul mingi ähmane arusaam sellest, et too nimi on meelde jääv ning kohaldatav ka paljudele teistele noorte jaoks mõeldud toodetele."

* virgin – ingl. k. neitsi. – Toim.

"Halastamatult
auahne
töönarkomaan."



"Virgini firmade edu oleks olnud huvitav jälgida, kui oleksimegi firma nimeks pannud Slipped Disc Records. Slipped Disc Condoms'il poleks ehk sama hästi läinud."

"Virgini firmade edu oleks olnud huvitav jälgida, kui oleksimegi firma nimeks pannud Slipped Disc Records. Slipped Disc Condoms'il poleks ehk sama hästi läinud." Mehele, kelle kogu elu on olnud vaid üksainus suur seiklus, on teravmeelsus tüüpiline. Ärikoolide ja juhtimistooriate otsekohesele kriitikule Bransonile meeldib end kirjeldada kui tavalist inimest tänavalt (vaatamata oma mugavale keskklassi päritolule). Ta on väike poiss, kes suured poisid üle kavaldab. Tema kirjeldus sellest, kuidas tekkis kuulus Virgini logo, näib olevat tüüpiline näide selle kohta, kuidas Virginis asjad toimuvad.

"Kui Virgin Recordsit hakkas saatma edu, tuginesime me oma vaistule..." selgitab Branson. "Esialgu peegeldas muusika hipijastut ning meie logo meie poole seljaga seisvast alasti naisest peegeldas seda samuti. Kui lisandus punkmuusika, tundsiime, et vajame krõbedamat kujundit. ... Selleks, et mitte raisata uue imago väljatöötamisele tervet varandust, rääkisin ma ühel päeval meie graafikadisainerile, mida me tahame, ning ta viskas ühe oma sirgeldustest – praeguse kuulsa Virgini kujundi – põrandale. Õnneks korjasin selle tualetti minnes üles."

See kõlab küll niisama möödaminnes öelduna, ent sõnad varjavad endas erakordset ettevõtjalikku mõistust; mõistust, mis kohaldab äritegevuse ajaga, milles ta elab.

KORPORATIIVNE ROKKSTAAR

Branson on midagi enamat kui vaid edukas ärimees. Ta on üks neist uut tüüpi ettevõtjatest, kelle kuulsa inimese staatus ja aukartusetu suhtumine tähendab, et neil on rohkem ühist rokkstaaride kui ärimaailma asustavate "pintsaklipslastega".

Koos Anita Roddicku, jäätisekuulsuste Beni ja Jerryga, Bill Gatesi ja Ted Turneriga on Branson muutunud kultuuriikoo-

niks. Olles uue ärjuhtide põlvkonna üks liige, on tema alternatiivne äri filosoofia Virgini kaubamärgi ligitõmbavuse ülioluline osa.

Branson ründab meelega turge, kus klienti on järjekindlalt tüssatud või alateenindatud ning kus konkurents on mõnusaalt mugav. Ta naudib Virgini väljapaiskamist häbematu allajääjana, kes seejärel aga kiiresti jalule tõuseb ja suuräri kanda-dest naksab. Keegi ei mängi Suure Äri Koljatite vastu Taavetit paremini kui Richard Branson. See on turundusstrateegia, mis meeldib miljonitele.

Millel iganes Virgini logo ka ei ilmuks, meelitab ta ligi mõjukate suurettevõtete vastaseid tarbijaid. Branson ise – oma pikkade juuste, hambaid paljastava irvituse ja pöörase käitumisega – on samavõrd kuulus kui firmagi. Võib-olla on ta paremini tuntud kui paljud rokkstaarid, keda ta on aidanud luua. (Ärikooli keeles väljendatuna võib Bransonit pidada firma intellektuaalse kapitali olulisimaks osaks.)

Armastatud või vihatud, Branson on ikkagi üks meie planeedi edukamatest äriinimestest. Ent tema mõju ja populaarsus ulatuvad ärimaailmast tunduvalt kaugemale. Ärimagnaatide seas paistavad nii tema kui Ted Turner silma nii seiklejate kui ka edukate ettevõtjatena. Bransoni äkkrünnakute seas kohale rekordite raamatutes on nii Atlandi ookeani kiireim meritsi ületamine Virgin Atlantic Challengeriga kui mitmed katsed õhupalliga ümber maailma lennata.

Aja jooksul on tal õnnestunud võita brittide poolehoid viisil, millega ükski teine ettevõtja pole varem hakkama saanud. Ta võitles Rahvusloterii muutmise eest mittetulundusettevõtteks, mille tulud läheksid heategevuslikuks otstarbeks; ta juhtis valitsuse keskkonnaalast kampaaniat ja tõi turule Mates'i kondoomid suurendamaks inimeste teadlikkust AIDSi kohta. Tema nagu esineb rahvusliku ajakirjanduse esilehekülgedel ja televisioonis sama sageli kui kuninglik perekondki.

Ent vaatamata sellele, et ta on miljardär ja tal on vaikussetõmbumiseks isiklik saar Kariibi meres, on Branson ikkagi säilitanud sideme lihtrahvaga. Erinevalt teistest avalikkuse

tähelepanu keskpunktis olevatest kuulsustest, on tal õnnestunud oma privaatsust kaitsta. Me näeme Bransonit ainult siis, kui ta tahab, et me teda näeksime. Ta on ühtmoodi vilunud nii halvast avalikkuse tähelepanust hoidumises kui positiivsete meediakajastuste loomises.

Bransonil on õnnestunud salajas hoida ka oma finantsimpeeriumi sisemist tegevust. 1986. a. paiskas ta Virgini Londoni börsile, aga ainult selleks, et see jällegi tagasi osta, kuna talle ei meeldinud aktsianimekirjas olemisega kaasnevad piirangud. (1987. a. börsikrahi ajal hävis firma väärtusest üleöö miljooneid naelu, mis tugevdas veelgi Bransoni usaldamatust Wall Streeti või Londoni City investeerimiskogukonna pintsaklipslaste vastu ja õhutas kontrolli enda kätte tagasi võtma.)

Firma tagasivõtmine eraomandisse on võimaldanud Bransonil kaitsta selle sisetegevust avalikkuse uudistavate pilkude eest. See on võimaldanud tal rajada tavapärastest normidest väga erineva äriimpeeriumi. Traditsioonilise mudeli asemel, kus käputäis tootmisettevõtteid annab aru *holding*firmale, on Virgin laiali puistatud impeerium, mille arvukaid ettevõtteid seob omavahel üksnes Virgini kaubamärk ja millest paljud on ühisettevõtted välisinvestoritega; see on võrgustik, millel peale nime ei tundu omavahel midagi ühist olevat. Üldine ülevaade on ainult Richard Bransonil ja käputäiel tippjuhtidel. Enamik ülejäänud ärijuhte on rahvale tegelikult tundmatud. Korporatsiooni esimees ja rajaja on aga Virgini kaubamärgi oluline osa.

Selles ongi paradoks. Avaliku elu Branson on miljonitele inimestele otsekohe äratuntav. Ta on ettevõtluse lahke ja hoolitsev kuju, mees, kes on teinud karjääri suuri ettevõtmisi alustades ning võites; mees, kes eelistab erksavärvilisi kampsuneid konventsionaalsele lipsule ja ülikonnale. Ent eraelulist Bransonit tuntakse tunduvalt vähem.

Tõepoolest, on täheldatud, et olemas on kaks Richard Bransonit: miljonitele – inimeste lemmik, ning üksnes äripartneritele tuttav lepingusõlmija.

Bransoni mitteametliku eluloo *Virgin King* autori Tim

Jacksoni arvates peaks Bransoni moto olema *ars est celare artem* – kunst peitub kunsti varjamises. See ongi Bransoni juhtimisstiili tuum ning Virgini impeeriumi nurgakivi.

ALGUSAASTAD

Richard Charles Nicholas Branson sündis 18. juulil 1950. Ajaks, mil beebi Richard saabus, olid tema isa Edward Branson ja ema Eva Branson asunud elama Shamley Green'i nimelisse unisesse külakesse Surrey börsimaaklerite elurajoonis. Kuna Ted Branson oli advokaadikutse omandanud alles hiljuti, oli perekonnal rahaga kitsas ning nad üürisid 12 šillingi eest nädalas sopilist ja mõnevõrra lagunenu maja.

Richardi vormikohane haridus oli tavapärane, ta alustas Scitcliffe'i ettevalmistuskoolis. Noor Branson polnud akadeemiliselt meelestatud ja pääses peale lühiajalise kiirkursuse läbimist napilt Stowe'i erakooli.

Olgugi et talle meeldis sport, olid klassikalise briti hariduse peenemad nüansid Bransoni puhul küll raisatud, ent saadud kogemus oli tema tulevikukarjääri jaoks hindamatu. Igas mõttes traditsiooniline kool pakkus täiuslikku haridust meeldiva kõnemanneriiga noorele mehele, kes asus ehitama äriimpeeriumi, mis kasutas omakasupüüdlikult ära süsteemi ründamist.

Juba noil noorusaastatel ilmneb Bransoni isemoodi psühholoogia.

“Elavailmeline noor poiss pääses pärast sisseastumiseksamiks spetsiaalselt võetud eratunde vaevu poeglaste internaatkooli. Hiljem kukkus ta matemaatika eksamil kolm korda läbi. Kõigele vaatamata polnud tal ikkagi mingit kahtlust, et tema tuleks kooli juhtimisega paremini toime, kui olemasolev juhtkond. Nii ta siis kirjutaski direktorile märgukirja, visandades oma ettepanekud. Sealhulgas: lubada kuuendikel juua kaks pinti õlut päevas,” märgib üks vaatleja.

Kuid Branson ei jõudnud kunagi kuuendasse klassi. Ta langes koolist 16aastasena välja, tema pea oli nii täis suuri ideid

ja äriskeeme, et sinna midagi muud enam sisse ei mahtunud. Sel ajal täheldas tema direktor, et Branson lõpetab kas miljonärina või trellide taga. Ülejäänud, nagu öeldakse, on juba ajalugu (olgugi, et ühel juhul pääses ta napilt miljonärina vanglas lõpetamisest).

Veerand sajandit hiljem tuntakse Bransonit üle kogu maailma elavaloomulise ärimereröövlinana, kes hakkas lausa vastu üldtunnustatud kogemustele lennuliinide alal ja ilmus suurte plaadifirmade etikettidele; mehe, kes häiris kokakoolahiiglas ja andis Ühendatud Kuningriigi finantsteenuste firmadele nende rahapaigutuse eest täisnaudingut; seiklejana, kes purustas transatlantilise kiirusrekordi; uljaspeast õhupallisõitjana. Ennekõike tuntakse teda aga Taavetina, kes pistis rinda British Airwaysi näolise Koljatiga, kõigi selle räpaste trikkidega – ning võitis. Aga kõik see oleks võinud olla hoopiski teisiti.

OOTEL OLEV MAGNAAT

Bransoni esimesed äriettevõtmised said alguse kooliajal. Koos lapsepõlvesõbra ja kauaaegse äripartneri Nick Powelliga proovis ta oma ärihambaid esmalt papagoide aretamisel ning seejärel jõulupuude kasvatamise peal. Mõlemad ettevõtmised kukusid läbi.

Tema esimene korralik äriettevõtte, ajakiri *Student*, sai alguse, kui ta oli 16-aastane, ent ka sel polnud hiilgavat edu. Kuid siis juhtus midagi (ja juhtub kuni siiani). Oma väheste, tegelikult mitte mingisuguste teadmistega popmuusikast, tuli Branson plaadipostimüügifirma idee peale. Kuna ajakirjal oli puudus reklaamidest, avaldas ta seal enda oma.

Oli aasta 1969 ja London oli küps tellimaks muusikat posti teel. Noor ettevõtja hakkas sellest aru saama siis, kui hakkasid saabuma tšekid. Äri kogus hoogu. Richard Branson oli lendu tõusnud.

Suur juhust mängis oma osa ka tema suundumises postimüügist plaadipoodidesse: postitöötajate streik halvas posti-

müügi äri, sundides teda otsima uusi väljapääse. 1971. a. avas ta Oxfordi tänaval oma esimese poe.

Peagi õpetas kokkupõrge Tema Majesteedi Tolli- ja Aktiisiametiga Bransonit alati seaduse poolel olema ning väärtustama häid juriidilisi ja finantsnõustajaid, mis on Bransonile ikka ja alati kasulikuks osutunud. Noor ettevõtja oli avastanud võimaluse maksusüsteemist mööda hiilida. Ekspordiks mõeldud plaate polnud vaja maksustada. Ent tolliametnikud ei kontrollinud, milliseid albumeid välja veeti. Oli liigagi ahvatlev saata väärtusetu vana kraam Euroopasse ja müüa uus kaup Ühendatud Kuningriigis ilma nende pealt makse tasumata. Kui pettus paljastati, Branson arreteeriti ning teda ähvardas kohtu alla andmine, ent sellest loobuti pärast seda, kui ta lubas võlgu oleva raha tagasi maksta.

Oma Virgini plaadipoodidest liikus ta edasi plaaditootmisesse, luues erakordselt eduka plaadifirma. Üks esimestest artistidest, kellega ta lepingu sõlmis, oli Mike Oldfield, kelle album *Tubular Bells* jäi järgnevas kümneds aastaks Ühendatud Kuningriigi edetabelitesse. *Tubular Bells*'i müügitulud finantseerisid Virgini impeeriumit.

1980ndatel sai Virgini kaubamärk rea radikaalsete noorte muusikute sünonüümiks. Virgin aitas tuntuks teha punki koos noore Sex Pistolsi ansambliga.

1982. a. avastas Virgin Boy George'i ja Culture Clubi. Virgini plaadifirma toodetud raha tähendas, et Branson võis täie tõsidusega alustada oma impeeriumi ülesehitamist.

1984. aastaks oli Virgin sõna tõsiselt mõttes õhku tõusnud. Branson oli rännanud popmuusikast transatlantilistesse lendudesse, asutades Virgin Atlantic Airwaysi. Aasta hiljem oli Virgin, välja arvatud Atlantic Airways, mille Branson säilitas, Londoni Börsi käibes. Ent 1987. a. krahhi ja ta üldised halvad eelaimdused finantsühiskonna kohta veensid Bransonit astuma ebariikliku sammu ning firmat eraomandusse tagasi võtma.

Ülejäänud, nagu öeldakse, on ajalugu. Täna paeval, hõlmab Virgini impeerium lennureise, turismi, rõivakaubandust, plaadipoodi, karastusjooke, raadiot... nimekiri jätkub ja jät-


kub. Ent kuidas suutis Richard Branson kõrvale lükata mõned kõige ägedamad konkurendid Suurbritannias ja Ameerikas ning luua maailma võimsaima kaubamärgi? Missugused oleksid õppetunnid tulevaštele ettevõtjatele?

ÄRISTRATEEGIA

Branson pole tõenäoliselt kunagi midagi kuulnud Michael Porteri viiest jõust – olgugi et Harvardi Ärikooli professori teos on olnud ärikooli lõpetajaile kohustuslik juba rohkem kui 20 aastat. Kui ta oleks seda lugenud, teaks ta, et lennundusäri, kokakoola turg ja Ühendatud Kuningriigi finantsteenuste turud – nimetades siinkohal vaid mõningaid alasid, kus Branson

on edukalt Virgini firmad asutanud – on õpikus välja toodud näidetena ärivaldkondadest, kus valitseb ääretu konkurents või kus on tohtud tõk-
ked turule sisenemiseks, mistõttu neid oleks parem vältida. (Kui talt küsiti, kuidas saadakse miljonäriks, vastas Branson, et tuleb alustada miljardärina ning seejärel asutada lennufirma.) See oleks võinud meid ilma jätta ühest värvikaimast ning dünaamilisemast äriimpeeriumist, mida eales maailmas on nähtud.

Teisest küljest, kui Bransonile räägitakse, et miski on võimatu, siis tema reaktsiooniks on võtta seda kui väljakutset. Porteri analüüs oleks teda tõenäoliselt inspireerinud. Just nimelt seetõttu, et Branson ei loe äriõpikuid, ongi ta niivõrd edukas. (Paljudes tema poolt 1960ndatel kasutusele võetud meetodites nähakse 21. sajandi juhtimise imerohtu.)



Kui talt küsiti, kuidas saadakse miljonäriks, vastas Branson, et tuleb alustada miljardärina ning seejärel asutada lennufirma.

BRANSONI MAAILM

Virgini lühiajalugu:

- 1950 Sündis Richard Charles Nicholas Branson, advokaat Edward Bransoni ning endise tantsija ja stjuardessi Eva Bransoni esimene laps.
- 1964 Võeti vastu Stowe'i kooli Buckinghamshire'is.
- 1966 Branson asutab koos koolikaaslasega ajakirja Student.
- 1967 Branson lahkub koolist ning siirdub Londonisse, et keskenduda ajakirjale.
- 1968 26. jaanuaril ilmub Bransoni esimese äriettevõtte Student Magazine'i esimene number. Branson asutab mittetulundusliku Õpilaste Nõustamiskeskuse.
- 1969 Branson võitleb välja kõrgema kohtu määruse sundimaks The Beatles'it end jäädvustama Student'i esikaanel. Student'i viimases numbris ilmub plaadipostimüügifirma esimene reklaam.
- 1970 Virgini postimüügi operatsiooni algus. Branson maksis Õpilaste Nõustamiskeskuse reklaammaterjalis sõna "suguhagis" kasutamise eest seitse naela trahvi.
- 1971 Postitöötajate streik. Londonis Oxfordi tänaval avab ukseid Virgini esimene plaadipood. Virginiga liitub Bransoni Lõuna-Aafrika nõbu Simon Draper. Tema Majesteedi Tolli- ja Aktsiisiameti, Ühendatud Kuningriigi maksuametkonna rünnaku tagajärjel arreteeritakse Branson käibemaksupettuste tõttu. Ta lubab järgneva kolme aasta jooksul tasuda 53 000 naela tollilõivu ja riigimakse. Süüdistusest loobutakse.
- 1972 Inglismaal, Oxfordi lähedal The Manor'is avatakse esimene Virgini plaadistusstuudio. Mike Oldfield alustab Tubular Bells'i salvestamisega. Branson abiellub oma esimese naisega Kristen Tomassiga.
- 1973 Asutatakse Virgin Records, mille poolt välja antud Tubular Bells saab kümnendi enim müüdud plaadiks. Muusika-plaadistusfirma on end Ühendatud Kuningriigis maksma pannud.

- 1975 Branson üritab edutult sõlmida lepingut Rolling Stonesiga ning 10CC'ga.
- 1976 Sex Pistols tekitab õhtuses telesaates ropendamise furoori. Telesaate juht Bill Grundy vallandatakse.
- 1977 Virgin sõlmib lepingu Sex Pistolsiga pärast seda, kui EMI ja A&M on otsustanud, et ansambel on liialt provokatiivne.
- 1978 Avatakse Virgini esimene ööklubi The Venue. Human League allkirjastab lepingu Virgini plaadifirmaga.
- 1980 Virgin Records liigub välisturgudele, esialgu litsentsilepingutega, seejärel juba tütarettevõtete kaudu Prantsusmaal ning mujalgi.
- 1981 Phil Collins sõlmib Virgini lepingu.
- 1982 Virgini talenditsija avastab Boy George'i. Culture Club allkirjastab Virgini viimasele ülemaailmseid müügiõigusi andva lepingu.
- 1983 Moodustatakse Virgin Vision (Virgin Communicationsi eelkäija) levitamaks filme ja videosid. Moodustatakse Vanson Developments, Virgini kinnisvarafirma. Käivitatakse Virgin Games (arvutimängude tarkvara tootja). Virgin Groupi ühendatud maksustatav kasum tõuseb 2 miljoni naelani, käive on veidi alla 50 miljoni.
- 1984 Käivitatakse Virgin Atlantic Airways ja Virgin Cargo. Kaasosa omandamine Mallorcal Deyas luksushotellis, mis on ühendatud Kuningriigi ja Kariibi mere piirkonna hotellidustegevuse eelkäija. Korporatsiooni tegevdirektorina võeti tööle Don Cruickshank, finantsdirektorina Trevor Abbott. Virgin Vision käivitab ööpäevaringse satelliitmuusikajaama The Music Channel ning produtseerib 1984. a. Oscari võidufilmi.
- 1985 Kahekümne viies Inglise ja Šoti asutuses viiakse lõpule 25 miljoni naela paigutamine 7% konverteeritavatesse aktsiatesse, millele järgnes firma aktsiate väärtuse suurenemine. Branson paigutab suurema osa aktsiaomandist off-shore trustidesse.

Virgin võidab aasta Äriettevõtte Auhinna. Moodustatakse Virgin Holidays. Branson ühineb Challengeri ebaõnnestunud katsega purustada Atlandi ületamise rekord.

- 1986 Muusika, jaemüügi ja kinnisvarafirmasid ning kommunkatsioonide allüksusi hõlmava Virgin Groupi aktsiad lastakse käibeles Londoni Börsil. (Lennufirma, klubid, puhkuse- ja lennundusteenused jäävad eravalduses oleva firma Voyager Group osaks.) Branson purustab Challenger II-l Atlandi ületamise kiirusrekordi, võites tohutut populaarsust.
- 1987 Käivitatakse Virgin Record America, millele järgneb kiiresti haruettevõtte Jaapanis. Virgin rajab Los Angeleses tootmisüksuse, et teha kõrgkvaliteedilisi reklaame ja muusikavideosid. Börsikrahhid, Virgini aktsiate hind langeb taas alla 90 penni. Branson on sunnitud loobuma oma vaenulikust katsest EMI üle võtta. Turule tuuakse Mates'i kondoomid, mille müügitulud lähevad Tervishoiu Sihtasutusele. Virgini juhatuse liikmed keelustavad firma nime kasutamise kondoomidel. Virgini aktsiad kantakse NASDAQi indeksisse ja registreeritakse USA börsil.
- 1988 Oktoobris toimunud börsikrahhi tõttu teatab Branson Virgin Groupi aktsiate kontrollpaki omandamisest ettevõtte juhtkonna poolt. Branson ja teised Virgini juhatuse liikmed ostavad firma teistelt aktsionäridelt 182,5 miljoni naelase laenuga.
- 1989 Virgin Atlantic Airways teatab oma kahekordistunud, 10 miljoni naela suurusest maksustatavast kasumist. Cruickshank lahkub Groupi tegevdirektori ametikohalt, koha võtab üle Abbott. Branson abiellub Joan Templemaniga.
- 1990 Branson ja Per Linstrand lendavad õhupallil üle Vaikse ookeani. Lennufirmade lende kärpiva majanduslanguse ajal puhkeb Lahesõda. Virgin Atlantic saadab Boeing 747 Iraaki Briti pantvange ära tooma. Virgin Retail Group ja Marui (Jaapani jaemüügifirma) teatavad võrdse, 50:50 osalusega ühisettevõtte asutamisest juhtimaks suurkaubamajade ketti Jaapanis.
- 1991 WH Alleni, Allison & Busby ja Virgin Booksi liitmisel moodustatakse Virgin Publishing.

Virgin käitab esimese Heathrow' teeninduskeskuse. Virgin müüb 50% suurkaubamajade ketist W. H. Smithile. Branson otsustab müüa oma "kroonijuveeli" – Virgin Music Groupi.

- 1992 Virgin Music Groupi müük THORN EMlle. Tehingus hinnatakse Virgin Music Groupi maksumus 1 miljardi USA dollari suuruseks, Richard Branson jääb trusti mittetegutsevaks presidendiks. Reklaame ja videosid tootev asutus reorganiseeritakse uueks holdingfirmaks Virgin Television. Asutatakse USA Vintage Airtours korraldamaks igapäevaseid lende Orlandost Florida Keys'sse, pakkudes nostalgilisi reise DC-3ga. Branson ähvardab British Airwaysi laimamise eest kohtusse kaevata, nõudes loobumist väidetest, et "räpased võtted" olid mõeldud avalikkuse tähelepanu köitmiseks.
- 1993 British Airwaysiga jõutakse kokkuleppele laimu eest 610 000 naelase kahjutasu maksmises, lisaks kõik kohtukulud (kogu summa ületas usutavasti 4,5 miljonit naela). Virgin Atlantic hääletati juba kolmandat aastat järjest ajakirja Executive Travel poolt aasta lennufirmaks. Käivitatakse Virgin Radio 1215 AM.
- 1994 Branson teeb pakkumise Briti Rahvusloterii ainumüügiõiguse saamiseks, lubades kõik tulud anda heategevuslikule sihtasutusele. Loterii antakse konkureerivale Cameloti konsortsiumile.
- Virgin Atlantic alustab USAs British Airwaysi vastu 325 dollari suuruse nõudega monopolivastast kohtuprotsessi.
- Bransoni perekond pääseb autoavariis kiirteel M40 üle noatera surmast.
- Suure praalimisega käivitatakse Virgin Cola.
- 1995 Käivitatakse Virgin Direct Personal Financial Service. Virgin, USA suurim investeerimisfond TPG Partners ja Hotel Properties Ltd teatavad MGM Cinemas omandamisest. Australian Mutual Provincial (AMP) ostab 50% osaluse Virgin Directis, ostes välja algse partneri Norwich Unioni.
- 1996 Londonis avatakse Euroopa suurim pruutpaaride jae-kauplus Virgin Bride.
- Virgin siseneb Virgin Netiga internetiturule. Virgin Rail Group võidab kogu Suurbritanniat ühendava 130 raudteajaamaga InterCity Expressi teenuste pakkumise ainuõiguse.

- 1997 Virgini pakkumine korraldada InterCity West Coasti rongiliiklust on edukas, saadakse 15-aastane raudtee frantsiisileping. Uus kosmeetika- ja iluhoolduse ühisettevõtte Virgin Vie avab Suurbritannias oma neli esinduskauplust. Virgin Direct toob turule oma esimese pangandusteenuse Virgin One Account. Chris Evans' Ginger Production ostab 85 miljoni naela eest Virgin Radio. Firmat, mis on ümber nimetatud Ginger Media Groupiks, juhib olemasolev personal Virgin Radio nime all.
- 1998 Virgin Trading ostab Cott Europe'ilt ülejäänud omandiosa Virgin Colas, juhtides täielikult müüki, marketingi, logistikat ja turustamist.

PÕHIOSKUSED

Viimastel aastatel on Branson toonud välja Virgini neli olulisemat põhioskust, viidates samas, endale nii ebaiseloomulikult, irikooli teooriatele – eriti Gary Hamelile ja C. K. Prahaladile. Need oskused on:

- oskus ära tunda sobivad kasvuvõimalused;
- oskus kiiresti tegutseda;
- valmisolek anda kontroll igapäevase juhtimise üle suhteliselt väikestele tootmismeeskondadele ("Me proovime oma firmasid hoida väikestena," ütleb ta. Kuigi lennufirmas on nüüd 6000-liikmeline personal, meeldib Bransonile mõelda, et ta on "säilitanud väikefirma keskkonna ja mitteametlikkuse");
- oskus luua ja juhtida efektiivseid ühisettevõtteid.

Mõned on pakkunud, et Bransoni enda tõeline põhioskus on võime inimesi motiveerida ja neid maksimaalselt rakendada. Teised jällegi viitavad ta järeleandmatutele ning mõnikord halastamatutele läbirääkimisoskustele.

Hoolikas lahkamine paljastab ometigi, et tõde on tunduvalt peenekoelisem. Bransoni fenomeni võib lahata teatud õppetükkidena, mis suudaksid teravdada millise tahes juhi või ettevõtja taipu. Ent see ei tähenda, et antud mudelit saaks paljundada. Analüüs näitab, et äri juhtimiseks Bransoni moodi on vaja väga erakordset isiksust. Küsimus ongi selles, kas teis on seda, mida on vaja, et olla Richard Branson?

MÄRKUSED

- 1 Piisavalt veider on, et Virgini juhid keeldusid esialgu lubamast Bransonil kasutada Virgini kaubamärki kontratseptiividel, kartes, et see on liiga väljakutsuv.
- 2 Jackson, Tim, *Virgin King*. HarperCollins, London, 1994.
- 3 Branson, Richard, BBC Money Program Lecture, 1998.

Õrrita endast suuremat

Virgini firmastrateegiaks on oma kaubamärgi usaldusväärsuse ära kasutamine selleks, et esitada väljakutse valitsevatele turuliidritele reas majandusharudes, kus usume, et tarbijaile ei pakuta õiget hinna ja kvaliteedi suhet.

RICHARD BRANSON

Richard Bransoni karjäär on olnud Taaveti võitlus Koljati-
te vastu. Kahel viimasel aastakümnel on Virgin ristanud mõõ-
gad mõnede kõige võimsamate firmadega meie planeedil.
1970ndatel asus Virgini nime kandev plaadifirma konkurent-
sivõitlusse muusikaäri mõjuvõimsate liidritega, sealhulgas EMI-
suguste firmadega. Asutanud 1980ndatel Virgin Atlantic
Airwaysi, otsustas Branson konkureerida tähtsate lennufirma-
dega, pistes rinda näiteks British Airwaysiga. 1990ndatel tuli
Virgin karastusjookide turule, valides kõikide toodete hulgast,
mõelda vaid, kokakoola, pannes oma toote konkureerima hii-
gelfirmade Coca-Cola ja Pepsicoga. Finantsteenuste alal võistleb
Virgin Direct pankade ja teiste suuremastaabiliste finants-
institutsioonidega.

Kui mõnede ettevõtjate jaoks piisab vaid suurte sakste
poolt valitsetavale turule pilk peale heita ja seejärel ümber
mõelda, siis Branson tegelikult naudib suurte korporatsioonide
ülevõtmist ja ületrumpamist. Kui Branson oli käivitanud Virgin
Cola, märkis üks ajakirjanik: "Mulle jäi mulje, et talle ei paku
teravat naudingut mitte raha, vaid hoopiski väljavaade kon-
kureerida võimsa Coca-Cola korporatsiooniga."¹

"Virgin esindab väljakutset," ütleb Branson. "Meile meel-
dib oma kaubamärki kasutada võitlemisel selliste väga suurte
firmadega, kes meie arvates kasutavad oma võimu liiga palju.
On esinenud juhtumeid, kui marginimetus on muutunud fir-
ma poolt müüdava toote sünonüümiks, näiteks Coca-Cola,

Kellog's, Hoover, ning olukorda püütakse säilitada raske reklaamikampaaniaga. Tegelikult viisid just paljud sedasorti Ameerika niinimetatud rõõvparunite ajastu tootemargi nimetused 20. sajandi alguses Ameerika võrratute monopolivastaste seaduste vastuvõtmiseni."

RICHARD LÖVISÜDA

Bransonil on märkimisväärne võime rüütada peaaegu kogu oma tegevus ristirüütellikult lehvivasse mantlisse. See annab Virgini kaubamärgile moraalse autoriteedi. Brasoni-stiili kapitalism tundub "suuräri" tohutult võimsate jõududega võrreldes peaaegu vagadusena.

Võttes sihtmärgiks domineerivad ja sageli agressiivse turupositsiooniga firmad, on Virginil algusest peale olnud võimalus vallutada moraalselt kõrgem toetuspind, mis annab talle tarbijate juures selge eelise.

Teised impeeriumiehitajad mässivad end kommertslikesse kaklustesse, ent Branson harrastab ristiretki, milledes neitsiliku muutumatusega Virgin jääb alati ingliski. Tema strateegia põhineb kaubamärgi usaldusväarsusel ja rahva usaldusel Virgini presidendi enda vastu, kes oskab "ajada õiget asja". (Ärimehe kohta uskumatu, ent Branson oli üks neist vähestest inimestest, keda hiljuti Britannia noorte seas läbi viidud küsitluses peeti selliseks, kellele nad usaldaksid "kümne käsu ümbersõnastamise".)

Paljudel turgudel, kuhu Virgin sisenes, tundsid tarbijad, et neid ei koheldud ausalt, ent peale suurte tegijate polnud neil ka muid valikuvõimalusi. Tarbijad lihtsalt leppisid sellega, et firmad ei tegutsenud nende parimate huvide kohaselt. Virgin pakub alternatiivi. Üks Virgini juhtidest täheldab: "Kui sa proovid rünnata suurt, paksu ja laiska juhtivat kaubamärki, on sageli lihtsam pakkuda mõistlikku kvaliteedi ja hinna suhet." Pealegi võimaldab see sul olla ka tarbija poolel, kes on sulle selle eest tänulik.

Brasoni suurim anne ettevõtja ja ärimehena on tema

tähelepanelik suhtumine tarbija vaatepunkti. Kui ta näiteks 1970ndatel sisenes muusikatööstusse, vihkasid pikajuukselised – ja hiljem turrisjuukselised – noorukid "korralikke" muusikatööstusettevõteteid, kes nende arvates fänne ja artiste petsid. Nad nägid Bransonis oma alternatiivkultuuri ristirüütlit.

Finantsteenuste firmat Virgin Direct asutades ütles Branson selgesõnaliselt, et ta kavatseb turu põhjalikult ümber korraldada. See oli "räpane äri", ütles ta, mis vajab puhastamist. "Virgini nime usaldatakse, eriti noorte hulgas," lausus ta. "Tarbijat on tööstus, millel on olnud võimalik oma makse varjata, liiga kaua tüssanud."²

HEISKA PIRAADILIPP

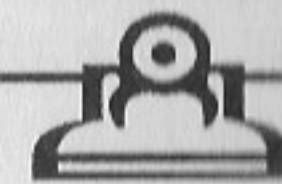
Mõned peavad Brasonit pigem mere- rõõvliks kui ristirüütliks. Nende väite kohaselt peitub suurustleva Virgini bossi ligitõmbavus tema täielikus austusepuuduses autoriteetsete isikute vastu. See koos lustliku lõbujanu ning naudinguga olla suurettevõtete ülesärritajaks, meelitab inimesed tema poolele üle.

Kujundlikult võib seega öelda, et just nii juhibki Branson ülemäärase turuvõimu sõjasaagiga laaditud raskelt relvastatud aaretelaevade kurssi. Taas ja taas on Branson ja ta nooruslik piraatide meeskond heisanud ühel või teisel piiriülesel turul uues riskantses ettevõttes maabudes Virgini logo nagu surnupealu ja ristamisi sääreluudega piraadilipu tänapäevase variandi.

Branson tunneb hästi neid käibelolevaid võrdlusi ning on piraadimotiivi leidlikult ära kasutanud nii reklaamimisel kui konkurentsivõitluses vaenulikkuse tekitamisel. See on midagi, millega ta silma paistab. Näiteks saatis Branson veidi aega



"Kui sa proovid rünnata suurt, paksu ja laiska juhtivat kaubamärki, on sageli lihtsam pakkuda mõistlikku kvaliteedi ja hinna suhet."



Branson finantsteenustest:

"Tarbijat on tööstus, millel on olnud võimalik oma makse varjata, liiga kaua tüssanud."

pärast Virgin Atlantic Airwaysi käivitamist kutsed Briti rahvuspressi fotograafidele, et jäädvustada oma hooplevaid veiderdusi. Koht: Heathrow, Londoni peamine lennujaam, paik, kus British Airways hoiab firma sümboolikaga kaunistatud Concorde'i täismöödus mudelit.

Kokkulepitud ajal ilmub mereröövliks riietunud ja kõige tipuks ka veel silmaklapiga ehitud Branson ning langetab Virgini logoga kanga otse Concorde'i peale, nurjates Ühendatud Kuningriigi rahvusliku lennukikandja rabava efekti (ise sellega ette jõudes) ja kindlustades fotograafidele ühtlasi ka fantastilise pildistamisvõimaluse. Järgmise päeva ajalehtedes ilmusid fotod British Airwaysi lipulaevale astuvatest Bransonist ning tema Virgini piraatidest. Lord King, toonane British Airwaysi esimees, olevat pilte nähes niivõrd ärritunud, et pidi ise äärepealt helibarjääri purustama.

IGAL PIGILINNUL SAABUB OMA ÕNNEPÄEV

Branson oskab Virginit suurepäraselt pigilinnuna esitleda (isegi kontsernina vaadeldes on Virgin tegelikult suur üksus). Mehest, kes norib tüli firmadega, mis on või vähemalt näivad olevat tema omast palju suuremad, on ju raske halvasti mõelda.

Spordifanaatikud teavad, et sageli tõmbab autsaider neutraalsed vaatajad enda poolele. Sama näib toimivat ka äritegevuses. Virgini tegutsemisel väikese tegijana on olulised psühholoogilised eelised. See näib mõju avaldavat ka tarbijaile, eriti neile, kes tunnevad end hooletusse jäetuna või liiga kaua lollitatuina. Tarbijaid tõenäoliselt tõmbab südi, väikese ja vilumatu algaja stiil, kes on valmis hirmuvalitsejatele vastu astuma. Nähes, kuidas mingi ninakas tõusik haarab rahvusvahelisel turul enda kätte tohutu võimu, ei jää pealtvaatajatel muud üle kui Virgini hulljulguse peale aplodeerida.

Ka Virgini töötajate motiveerimisel tuleb kasuks nende äratundmine, et nad osalevad eepilises võitluses: Virgini ettevõtjalik hea nina ja entusiasm on vastamisi kolinal liikuva

tugeva suurettevõtjaliku nurinaga. Allajääjana on Virginiil vaid võita, kuid mitte midagi kaotada. Bransoni-suguse valjuhäälse "hipi" saabumine suurte territooriumile sütitab kindla peale konkurentsi, sundides neid vigu tegema.

Ühtlasi on ilmne, et Bransoni psüühikas on midagi, mis tahab igale väljakutsele vastata. Teda rõõmustab, kui asjaolud kuhjuvad tema vastu, ning talle pakub tohutut naudingut teha seda, mida ekspertide arvates on võimatu teha. Kui väljakutsega kaasneb ka enesega rahuloleva turuliidri šokeerimine, on veelgi meeldivam. Pärast Coca-Cola juhataja uhkeldamist, et "ilma meie firma automatiseeritud suurtootmise ja meie usku-matu turusüsteemita ei jõua keegi, kes iganes meie toodet kopeerida proovib, kuhugi", ei mallanud Branson katsetamisega kuidagi oodata.³

Branson suudab vaistlikult tunnetada ka seda, mida tal on võimalik saavutada. Otsuse kohta siirduda 1984. a. lennundus-ärisse, ütleb ta nii: "See oli liigutus, mida puht majanduslikus mõistes kõik, sealhulgas ka minu lähimad sõbrad, pidasid hullumeelseks. Kuid see oli midagi, mille kohta tundsid, et me saame ellu rakendada midagi, mida teised polnud teinud."

VALI OMA LAHINGUID

Otsused siseneda nii lennundus- kui koolaturule olid ometigi hoolikalt kaalutletud. Kuigi Bransonist jääb mulje kui mehest, kes armastab vallutada ärimägede tippe vaid seetõttu, et "nad lihtsalt on olemas", on ta peaaegu iga kord siiski reageerinud teatud esilekerkinud äritegevusvõimalustele.

Virgin Cola puhul tegi Bransonile ettepaneku tugeva tootenimetuse otsinguil olev karastusjookide firma, millel oli olemas kõrgetasemeline kokakoola valmistamise retsept; Virgin Atlanticu asutamise ettepaneku sai ta noorelt advokaadilt Randolph Fieldsilt, kes oli lennufirma käivitamiseks teinud juba palju eeltööd, ent vajab finantstoetust. Mõlemad võimalused olid mahamagamiseks liiga head.



Branson suure äri käsilevõtmisest:

"Kui sa otsustad ette võtta end juba maksma pannud kaubamärgid, mis on peaaegu et monopoolsed, võid kindel olla, et sinu positsiooni nõrgendamiseks ei valita vahendeid."

Vahetevahel ei jõua see loogika niini-metatud ekspertidele muidugi otsekohe kohale ning siis meeldib Bransonile võimaluse avanedes taas kord oma väidet tõestada. Näiteks võib tuua Virgini röövkallaletungi Ühendatud Kuningriigi finantsteenuste turule.

"Me otsisime kaua ja visalt uut turgu ja mõistsime, et kuigi isiklikke investeerimisprogramme, pensione ja muud sellist müüvaid firmasid on ligi 600, nõudsid

nad kõik ühtemoodi kõrget tasu. Kliendil tuli alati tasuda lepingusõlmimise vahendustasu (sageli varjatult), kõrget aastamaksu ja harilikult istusid keset kõike seda veel rasvast vahendustasu kokku riisudes Härra ja Proua Kümme Protsenti. See oli nagu hiiglaslik kartell..."

"Huvitav on siinkohal ka see, et kui me oma äri käivitasime, siis karjusid turu gurud peaaegu kooris saatuslikke sõnu "kaubamärgi kägistamisest", mõistmata, et tegelikult on kogu idee uskumatult sarnane Virgin Atlanticu poolt üle Atlandi reisijatele tehtud ettepanekule. See oli lihtsalt kvaliteetne toode mõistliku hinnaga. Nemad nägid aga ainult erinevat toodet. Laiem avalikkus aga, kes turundustermineid eriti ei tunne, nägi seda meiega üsna ühtemoodi."⁴

Lahingute valimisel on veel teinegi külg. Kui Richard Bransonil on tippu pürgivatele ettevõtjatele midagi õpetada, siis eelkõige seda, et suuräriga võitlusse astudes on ees ootamas ebameeldivused. Öeldakse, et elevandil, kellel sääsk kõrva ääres piniseb, on kalduvus teda lõmastada (liiatigi kui see sääsk piniseb liiga palju ja laseb oma fotosid ajakirjanduses avaldada).

"Kui sa otsustad ette võtta end juba maksma pannud kaubamärgid, mis on peaaegu et monopoolsed, võid kindel olla, et sinu positsiooni nõrgendamiseks ei valita vahendeid. Me talusime selliseid rünnakuid mitmeid aastaid. Kulutatakse tohutu hulk raha, püüdes sepi seda kuulujutte sinu ettepane-

kute kahjustamiseks või selleks, et neid enne elluviimist lõmmatada."⁵

Virgin on näidanud end jõulise vastasena. Siinkohal on aidanud kaks võtet. Esiteks, Branson ei lase suurfirmadel endast kunagi üle jalutada. Teiseks, mis on sama tähtis, valib ta oma lahinguid väga ja väga ettevaatlikult.

Agressiivse vastasega silm silma vastu olles on Bransoni strateegia lihtne: tee palju kisa, ärritamaks elevanti nii, et ta proovib sind lõmastada, ning seejärel istu vaikselt ja oota, kuni ta vea teeb. Kui ta selle teeb, taba teda kõige hellemasse kohta. Seda tehnikat on Branson edukalt väga mitmel juhul tarvitanud. (Mõnede suurepärase advokaatide abi tuleb samuti kasuks.)

TABA NEID KÕIGE HELLEMASSE KOHTA

Paljudel juhtudel on Branson suurema rivaali vastu kasutusele võtnud sissisõja taktika. Virgin Atlanticu lennuliini alustamise ajal oli reklaamitegevuse sihiks võidutsemine tunduvalt suurema British Airwaysi. Olles tol ajal küll liiga väike olemaks tõsine konkurent, pidas Virgin ometigi maha hea lahingu.

Toonast BA juhtimiskultuuri võinuks pidada robustseks kui mitte lausa agressiivseks. BA peakorteris peeti Bransonit endast üliheal arvamusel olevaks tõusikuks.

Mis veelgi halvem, tal puudusid kogemused lennufirma juhtimises ning ta oli ühinenud teise tõusiku, Freddie Lakeriga, kelle lennufirma enne oma pankrotistumist oli paljuski vastutav transatlantiliste sõidupiletite hindade allalaskmises. Mitmed häbematud reklaamtrikid ja Bransoni hoolikalt sõnastatud salvamised pidid BA juhtkonnale kindla peale närvidele käima.

Järgnev on siiani üsna ähmane. Tundub, et teatud osa BA juhtivkaadrist ärritasid nende arvates firmat solvavad ütlemissed, mis ilmselt viiski tõsiste arvestusvigadeni, sealhulgas kahtlaste konkurentsivõtete – või ka alatute trikkide – kasutamiseni eesmärgiga kahjustada Virgini äritegevust. Olles silmitsi

lennu- ja võimalik, et ka ülejäänud Virgini firmat ähvardava tõsise ohuga, asus Branson võitlusse.

USAs oleks Branson British Airwaysi kohtusse kaebamisel saanud ära kasutada "võrratute monopolidevastaste seaduste" eeliseid. Kuid Suurbritannias otsustas ta kasutada teistsugust lahinguvälja. Teades vägagi hästi, et Ühendatud Kuningriigi konkurentsiseadused pole nii tugevad, otsustas ta British Airwaysi avalikult häbistada.

Branson rääkis pressile, et BA on käivitanud Virgin Atlanticu vastu räpaste võtetega kampaaniasõja. Need avaldused näisid niivõrd otsituina, et Briti press õigupoolest ei teadnud, mida nendega peale hakata. Lõpuks hakkas üks ajakirjanik neid uurima. Tulemuseks oli Bransoni süüdistusi kinnitavaid tõendeid sisaldav saade "Violating Virgin" (Neitsit vägistamas).

Kui saatejuht pöördus oma uurimistulemustele kommentaari saamiseks BA poole, väitis BA esindaja oma vastuses järgmist: "...ajakirjanik on langenud Richard Bransoni propaganda lõksu, mille eesmärgiks on British Airwaysiga poleemikasse laskumine selleks, et reklaamida iseennast ja oma firmat ning tekitada tõsist kahju BA reputatsioonile."

Oma töötajate rahustamiseks avaldas BA selle vastuse ka firmasiseses väljaandes *BA News* ning firma pressiesindaja koostas kirja BA presidendile Lord Kingile, et viimane saadaks selle vastuseks kõigile saate kohta kirjutanuile. Kiri süüdistas Bransoni "meie vastu suunatud kampaania lavastamises ajakirjanduses", ning lisas: "Härra Bransoni eesmärgiks on enda ja oma lennufirma reklaamimine."

Konkurentsisis oli just nüüd tehtud viga, ja Richard Branson kavatses neid selle eest karistada. Kirju tsiteerides esitas Branson BA ja tema presidendi vastu hagiavalduse maine kahjustamise eest.

1993. a. algul jõuti BA poolt laimamise eest 610 000 naela suuruse kahjutasu maksimises kokkuleppele. Summa oli suurim, mida Suurbritannias kunagi laimamise eest makstud oli, lisaks tuli BAI katta kõik kohtukulud. Lõplik arve oli tõenäoliselt üle viie miljoni naela.

Ometi kirjutas üks 1993. aasta ajaleht: "'Räpase mängu' afäär tõi Bransonile sisse enamgi kui vaid kahjutasudena makstud 610 000 naela ning avaliku vabanduse oma peavaenlaselt Lord Kingilt. Tema populaarsus rahva hulgas, kes vaistlikult toetas väikest poisikest võitluses türanniseeriva hiiglase vastu, kasvas tohutult. Nüüd soovivad kõik saada tükikest Bransoni müüdist."⁶

Hiljuti oli Branson taas segatud laimukohtuprotsessi, ent väljus jällegi võitjana. Bransoni kaebasid kohtusse Ameerika hasartmänge tootva firma GTech juht Guy Snowden ja Suurbritannia loteriikorraldaja Camelot juhatuse liige. Kui Bransoni pakkumine juhtida Suurbritannia loteriid konsortsiumi abil läbi kukkus, väitis ta, et Snowden oli proovinud talle Suurbritannia Rahvusliku Loterii juhtimisest loobumise eest altkäemaksu anda. Snowden eitas süüdistusi ja kaebas Bransoni laimamise eest kohtusse. See osutus veaks. Üks vandeadvokaatidest kommenteeris, et kaitse seisukohalt on Branson laimuprotsessides luupainajalik hageja. Kõigist Briti avaliku elu tegelastest on tal laitmatuim reputatsioon ning rahvas armastab teda.

Briti press, kel on nõrkus jagada osapooled kanglasteks ja kaabakateks, iseloomustas Snowdenit kaabaka ja Richard Bransonit rahva lemmikuna. Tema võit kõrgemas kohtus sundis Snowdenit loobuma oma ametikohast Camelotis. Branson andis 100 000 naelase kahjutasu heategevuseks.

"Üks ajakirjanik märkis sel ajal, et tegelane filmist *Chariots of Fire* võitis filmi *GoodFellas* tegelase."



**Nicci Gerrard
kohtuasjast Branson
versus Snowden:**

"Tegelane filmist *Chariots of Fire* võitis filmi *GoodFellas* tegelase."

ÕRRITA ENDAST SUUREMAT

Endast suurema õrritamise oleks nagu Virgini firma kredo, ent see mängib ka Brasoni edukuses olulist rolli. Juhtivate turupositsioonide ründamise ilmsete negatiivsete aspektidega kaasnevad ka mitmed positiivsed edusammud. Suurte sakste poolt valitsetavatel turgudel on kalduvus anda priskeid kasumiprotsente, pakkudes raha teenimiseks mitmeid võimalusi. Ühtlasi võimaldavad nad Virgini mängida pigilindu, mis aga tarbijate, töötajate ja meedia hulgas töötab tema kasuks.

Brasoni äristrateegia esimene õppetund on:

- Muuda äri ristiretkeks. Brasonil on märkimisväärne võime varjata pea kõike, mida ta teeb, ristirüütelliku lehviva mantli varjus. See annab Virgini kaubamärgile moraalse autoriteedi.
- Heiska piraadilipp. Mõned näevad Brasonis pigem mereröövlit kui ristirüütlit. Tema ligitõmbavus peitub ta austusepuuduses autoriteetsete isikute vastu, mis on ühendatud lustliku lõbujanu ning naudinguga olla suurettevõtete ülesärritajaks.
- Tegutse pigilinnuna. Mehest, kes norib tüli firmadega, mis on, või vähemalt tunduvad olevat tema omast suuremad, on raske halvasti mõelda.
- Vali oma lahinguid. Kuigi Brasonist jääb mulje kui mehest, kes armastab vallutada ärimägede tippe vaid seetõttu, et "nad lihtsalt on olemas", on ta peaaegu iga kord siiski reageerinud teatud esilekerkinud äritegevusvõimalustele.
- Taba neid kõige hellemasse kohta. Paljudel juhtudel on Brason suurema rivaali vastu edukalt kasutusele võtnud sissisõja taktika.

MÄRKUSED

- 1 Hoskings, Patrick, kirjutis *Independent*'is.
- 2 Brown, Mick, *Richard Branson: The Authorised Biography*, 4th ed. Headline, U.K., 1998.
- 3 Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*. Amrop International, 1995.
- 4 Branson, Richard, BBC Money Program lecture, July 1998.
- 5 Branson, Richard, BBC Money Program lecture, July 1998.
- 6 Davidson, Andrew, "Virgin's Angel: The rise of Richard Branson", *Sunday Times Magazine*, May 30, 1993.
- 7 Gerrard, Nicci, "Why do we love Richard Branson?", *The Observer*, February 8, 1998.

2 Oi, Hippie, hippie shake!

Kui ma alustasin, ei mõistnud ma, et äriinimene on võimalik olla ka mingit muud moodi. Nüüd kasutab minu firma ära oma usaldusväärsust ja võimu, et muuta meie maailm paremaks elamiskohaks.

BEN COHEN, BEN & JERRY'S HOMEMADE KAASASUTAJA

Richard Bransonit kutsutakse tema mitteametliku stiili ja teistimõttelejaliku suhtumise pärast "hipikapitalistik". Tema pärimine swingi tantsivast 60ndate põlvkonnast, eriti aga tema vastumeelsus kanda ülikonda, on põhjuseks, miks teda seostatakse teiste "uue ajastu ärijuhtidega", sealhulgas Anita Roddickuga looduskosmeetika firmast Body Shop ning armastuse ja jäätise tarnijate Ben Coheni ja Jerry Greenfieldiga Ben & Jerry's Homemade'ist.

1960ndatel marssis Branson nagu paljud teisedki pikajuukselised mehed ja naised Londonis USA saatkonna ees, nõudes Vietnami sõja lõpetamist.

Oma ajakirja *Student* kasutas Branson liberaalsete reaktsionääride, muuhulgas näitleja Vanessa Redgrave'i vaadete väljendamiseks. Ent pigem võlus teda tol ajal rohkem Londoni sumin ja põnevus kui hipide üritus.

Bransoni puhul on hipisilt eksitav. Tegelikult oli tema poolehoidus lillevõimule ja 1960ndate liikumisele pigem ajaga kaasa käimine kui enese sidumine kindlate ja tugevate poliitiliste vaadetega. Võime olla osake millestki, mis parasjagu moekas ja päevakajaline, on üks tema suurimaid äriomadusi. See on võimaldanud tal Virgini kaubamärki esitleda kui "lahedat" alternatiivi ükskõik millele teiste ärimeeste poolt pakutavale.

Bransonile on hipiks nimetamine alati ebamugav tundunud. Täpsemalt öeldes, ta on ja on alati olnud suurettevõtete vastane. Tal on haiglane lugupidamatus suure äri ülbuse ja lolluste suhtes. Mitte mingil kombel ei raiska ta oma aega nende peale, kes peidavad end ülikondade ja lipsude taha, ega ka

**Branson äritegevusest
Suurbritannias:**

"Sõjajärgne Suurbritannia on aretanud ärikultuuri, mis pole konkurentsivõimeline, baseerub kartellidel ning on patriarhaalne, mõned erandid välja arvatud."

anikoolide lõpetanutele, kes arvavad, et ärijuhtimine seisneb ainult arvudes.

Vaadates 1960ndatel teda ümbritsevaid äriettevõtteid, ei meeldinud nähtu talle eriti. "Sõjajärgne Suurbritannia on aretanud ärikultuuri, mis pole konkurentsivõimeline, baseerub kartellidel ning on patriarhaalne, mõned erandid välja arvatud," nendib Branson. Algusest peale on ta ennast nimetanud sellise kultuuri silmakirjalikkuse ametlikuks paljastajaks ning ise alternatiivi pakkudes rikastunud.

Siinkohal segunevad omavahel jällegi faktid ja väljamõeldised, luues Bransonist mulje, mis on õrritavalt avatud tõlgendamisele. "Revolutsiooniliste 60ndate lapsena on ta sepistanud unikaalse sünteesi noorpõlve revolutsioonilistest väärtustest ja tänapäeva ärimehed vajadustest," ütleb üks kommentaator.²

Teise võimalusena, nagu täheldab Bransoni biograaf Mick Brown, ta lihtsalt "imas endasse ajastu idealismi ja sulatas selle ähmasesse heatahtlikkusse, et "teha midagi noorte inimeste heaks" – eriti kui see midagi oli ta enda jaoks lõbus, põnev ja väljakutsuv".

Bransonit oleks ligi meelitanud mis tahes tol ajal toimunu. 1960ndatel oli hipiliikumises osalemine vältimatu. Tema antenn võttis alati vastu uusimad energiavõnked ning tavaliselt plakatas ta Virgini kaubamärgi otse lähteallikasse. 1970ndatel allkirjastas tema plaadifirma lepingu näiteks Mike Oldfieldi ja Tangerine Dreamiga. 1980ndatel aitas ta kaasa pungi tutvustamisele ning tegi lepingu Sex Pistolsiga ajal, mil ülejäänud plaadifirmad pidasid ansamblit liiga irriteerivaks.

Üks ajakirjanik täheldas: "Tundub, nagu oleksime algusest peale asjast valesti aru saanud. Ärimaailma siseneva hipi asemel oli tegu hoopiski hipimaailma tungiva ärimehega (ja siis pungimaailma ning edasi igasse tühja turuauku, mida ta vaid märkama juhtus).

Poliitika pole Bransonit kunagi eriti huvitanud, olgugi et

tema populaarsus ja mõju noorematele inimestele tähendas, et poliitikud tungisid välja tema ukseläveni. 1980ndatel pildistati teda koos Margaret Thatcheriga. Olgugi et Thatcherile meeldis Bransonis näha oma poliitika näidet, polnud need kaks kunagi lähedased. Viimasel ajal on Bransonit seostatud ka Tony Blairi valitsusega.

Tõtt-öelda pole ta ideoloogiast eriti huvitatud. Bransoni kreedo on pragmatism, seisukoht, mis avaldub tema valmisolekus teha koostööd erinevate vaadetega valitsustega. Südamis on ta sotsiaalküsimustes tsentrist vasakpoolsusesse kalduv, ent mitte fanaatiliselt. "Arvan, et olen vasakpoolne, kuid ainult sinnani, mil vasakpoolsed vaated näivad minu jaoks mõistlike ja ratsionaalsetena," ütles ta vasakpoolsele ajalehele *Guardian*. "Utoopiline, kuid peaaegu apoliitiline," kirjeldab Bransonit tema endine töötaja.

ÄRA OLE HELDE LEIVAISA

"Raha teda ei motiveeri," ütleb Bransonit kakskümmend viis aastat tundnud sõber. "Raha pole hädavajadus. Ta tuleks ka rahata toime." Ja tõepoolest tuleb, reisides mööda maailma ilma vähimagi sularahata. Mõned peavad seda miljonäri eputamiseks, ent teised ütlevad, et tegelikult huvitab Bransonit raha vaid kui viis oma saavutusi mõõta. Kuidagi on ta suutnud teisigi veenda, et raha pole kõige tähtsam.

Virginis on olnud kauaaegne traditsioon oma personali mitte rikkalikult tasustada. Paljud tema töötajatest töötavad alla kehtiva turuintressimäära, sest neile meeldib firmas olev närvikõdi. (Firmale ustavaks jäänud töötajatele üritatakse võimaldada pikaajalist karjääri.)

Ühes Bransoni esimestest firmadest tööl olnud töötaja nõbu meenutab oma esimesi muljeid kollanokast ettevõtjast. Albioni tänavas asuva ajakirja toimetusse saabudes üllatas teda, et Branson tervitas teda suudlusega. "Mõtlesin, issake, see on küll kummaline, ent samas huvitav ja põnev koht, kus olla, sest see suudlus oli sõbralik."

Suudlus pidigi sõbralik olema, sest mitte keegi ajakirja toimetusest ei saanud tol ajal palka.⁴ Paljud on ära märkinud Bransoni erilise nõksu panna inimesed tööle väga vähese või mitte mingisuguse tasu eest ja ka muude märkimisväärsete isiklike soodustusteta. Mitmed vaatlejad panevad selle kummaliselt innustava tunde arvele, et tööd tehakse mingi õilsa hüvenimel, mis teatud moel aitab toetada mingisugust üllast ideed. Ent keegi pole osanud kunagi välja selgitada, mis see siis täpselt on. Mingil geniaalsel viisil suutis Branson neid muidu ratsionaalseid isikuid veenda, et finantsilist tasu mitte saada oli "vahva".

Branson ei armasta kõrgeid töötasusid maksta ka juhtivtöötajatele. Olgugi et ta on mõnedest oma kauaaegsetest juhtidest miljonärid teinud, andes neile omandiosa firmas, on Branson rahaliste peibutiste kasutamisel ettevaatlik ning ka piisavalt nutikas, pakkumaks tunduvalt vähem väärtuslikke iseisivate firmade aktsiaid kui trustiaktsiaid.

Oma rikkusele vaatamata on Bransoni enda himu materiaalse asjade järele üllatavalt tagasihoidlik, vähemalt miljardäri standardite järgi. Tal oli tõepoolest üks Kariibi mere saar, mille praeguseks omanikuks on Virgin Group, ja tal on mitmed kodud üle maailma, kuid erinevalt teistest väga rikastest inimestest ei uhkelda ta oma varandusega. Ta ei kogu hindamatuid kunstiteoseid, autosid ega hobuseid (mõned haruldased pardisordid tema Oxfordshire'i kodus ei tule siinkohal arvesse). Ta vihkab riiete ostmist ning on tuntud oma odavate kingade ja maitsetute kampsunite kandmise poolest. Nüüd laseb ta oma naisel enda tarbeks sisseostud teha.

Bransoni kaastöötajad ütlevad, et mõnikord võib ta olla upsakas, ent ta ei ole kunagi ebaviisakas. Tal pole ka erilist huvi alatasa rahvusvahelise koorekihi seltskonnas viibida, olgugi et ta osalemine muusikaäris tähendab seda, et siin-seal põrkab ta kokku mõne rokkstaariga, harilikult enda korraldatud pidudel. Üks Virgini töötaja lausub: "Ta näeb kõiges mängu. Elu on tema jaoks "Monopoli" mängu kosmiline versioon."⁵

PINTSAKUT EI NÕUTA

Bransoni vastumeelsus kanda ülikonda ja lipsu on legendaarne ning see on aidanud kaasa teda ennast ja Virgini kaubamärki teistest eristava maine kujundamisele. Viimasel ajal on tema kaubamärgiks olnud mustriilistele kampsunitele lisandunud aeg-ajalt ka spordijakk. Firma käivitamisel Virgini aktsiate käibeelaskmist reklaamides kandis ta isegi peenetriibulist ülikonda ja kõvakübarat, ent uhkelt riietumist mõjuvõimu saamiseks peab ta madalaks teguviisiks.

Aga rõhutagem taas, et ta pole hipi, kelleks inimesed teda peavad. Noor ettevõtja oli pigem nohik kui biitnik. "Tavalisest numbri võrra suurem džemper ja korratu soeng, mustad sarvraamidega ninalt murdunud ja teibiga kinnitatud prillid jätsid temast mulje kui alati sõbralikust koolipoisist – ja sellest näilikkusest pole ta kunagi päriselt vabanenud," märgib Mick Brown Bransoni biograafias.⁶

Bransoni vaba riietumisstiil paistab massi hulgas silma ning see töötab sageli tema kasuks. Järgnev lugu on kokkuvõtteks tema mõtetest riietuse ja võimu vastandlikkusest. Virgini algusaastatel oli hobusesabaga ning teksadesse ja korvpallisärkidesse riietatud meeste-naiste sisenemine Briti ühte vanimasse ja kõige konservatiivsemasse Coutts'i panka igapäevane nähtus. Seetõttu oli loomulik, et kui firmas tekkis rahakäibe kriis, mis ähvardas firmat pankrotti viia, otsustati abi saamiseks panka pöörduda.

Lepiti kokku Bransoni ja Virgini arvepidaja kohtumine Couttsis. Kui nimetatud päev kätte jõudis, saabus noor ettevõtja nagu harilikult tööle teksades ja T-särgis. "Richard," ütles üks kolleegidest, "kas sa ei arva, et praegu oleks sobiv hetk ülikond selga panna?" Noor Branson irvitas. "Kui ma äkitselt ilmuksin panka ülikonnas ja lipsustatult," selgitas ta, "taipaksid nad kohe, et oleme plindris." Kokkulepitud ajal jalutas teksades Branson pikkamööda kohtumisele ning informeeris oma pankureid sellest, et äri laienes sedavõrd kiiresti, et tellimuste täitmiseks sammu pidamiseks vajab ta kiiresti suuremat

arvelduskrediiti. Pank, olles visanud pilgu sellele viletsalt riides enesekindlale noorukile, nõustus.

Bransonit intervjuerinud ajakirjanik Andrew Davidson jutustab veel ühe kokkuvõtliku loo Virgini peadirektori suhtumisest Briti kitsarinnalistesse äriettevõtetesse.⁷ Olles sunnitud esinema kõnega Direktorite Instituudi iga-aastaselt konverentsil Royal Albert Hallis, oli Branson enne seda oma Holland Parki kodus asuvas ajutises kontoris ajakirjaniku küsimustele vastamas, kandes halle laiu kottpükse, odavaid musti kingi ning käsitsi kootud kampsunit. Kõrvaltoast hüüdis Brasoni assistent, kes uuris tema ülikonna asukohta. Branson soigus: "Kas ma tõepoolest pean ülikonda kandma?"

"Pikemalt mõtlemata," ütleb Davidson, "jutustan ma talle, kuidas mind ükskord Direktorite Instituudist välja visati, sest olin unustanud lipsu ette panna." See mõjus nagu punane rätik härjale. "Nii. Otsustatud!" hüüab Branson kõrvaltuppa oma assistendile. "Ei mingit ülikonda, Penni. Lähen nii nagu olen." Ta teab, et tema kõne on üks põhilistest, ja vaevalt et ta minema saadetakse."

VÕIM INIMESTELE

Valdkond, milles Brasoni 60ndatest pärit volitused on ehtsad, on tema heaks töötavate inimeste kohtlemine. Branson usub suuresti rahva võimu. Ta on Virgini kaubamärgi üles töötanud põhimõttel, et esikohal on inimesed – kliendid ja personal. Branson on 60ndate demokraatlike ideaalide toode ning arusaam, et kõiki inimesi tuleb kohelda austusega, on talle loomumane. Praegusajal tegelevad kõik firmad oma hierarhiate lammutamisega ja juhtivtöötajate privileegide väliste tunnuste kõrvaldamisega. Vältides algusest saadik staatuse ning võimuga kaasnevaid lõkse, edestas Branson teisi selles valdkonnas tunduvalt.

Bransonile meeldib viidata Virgini töötajatele kui ühte suurde perekonda kuuluvatele inimestele. Virgini algusaastail anti

igale uuele töötajale Brasoni kodune telefoninumber ja neid julgustati talle helistama, kui neil tekkisid mingid suurepärased ideed või ka kaebused. Siiamaani kutsuvad firmas teda kõik eesnime pidi.

Bransonile on iseloomulik seegi, et kui New Yorgis avati Virgini suurkaubamaja, olid kutsutud külaliste nimekirjas ka kõik tol õhtul parajasti linnas viibivad Virgin Atlanticu lennukimeeskonnad. Veel üks Brasoni klassikaline liigutus oli "räpase mängu" kohtuprotsessil British Airwaysilt saadud 610 000-naelase kahjutasu laialijaotamine. Raha jagati võrdselt kõigi Virgini töötajate vahel. Iga töötaja sai 166 naela "BA boonust", mis andis teada, et nad olid ühiselt saavutanud suure võidu.

Branson usub oma töötajate lojaalsusesse nii headel kui halvadel aegadel. Vallandatud töötajatel on võimalus otsustada edasi kaevata otse peadirektorile, kellest teatakse, et ta sekkub isiklikult, kui ta leiab kaebuse õigustatud olevat.

Kui lennundusäris oli Lahesõjast ning 1990ndate alguse mõõnaperioodist tingitud majanduslik langus, muretses ka Virgin Atlantic töötajate ülejäämise pärast, ent neil õnnestus isegi personali sundpuhkusele saatmist aastatel 1991–93 vältida. "Me proovisime seda igal võimalikul moel vältida," ütleb Branson. "Mõned läksid vähendatud palgaga ajutisele puhkusele teadmise, et kui nad sooviksid äri kosudes oma töökohata tagasi saada, osutub see neil võimalikuks."

Huvitaval kombel on Branson oma Virgini impeeriumi aktsiate kontrollpaki omanikuks olemise muutnud vooruseks, mille abil töötajaid kaitsa. Tema otsus võtta firma pärast aktsiate paigutamist Londoni börsile tagasi eraomandisse, annab talle tema väite kohaselt rohkem vabadust olla hoolitsev boss.

"Mõte on selles, et eraettevõtteks saad sa vastu võtta otsuseid, mis avaliku ettevõtte puhul osutuksid keerulisemaks. Personal peaks olema esikohal; ning isegi kui



Branson töötajate huvidest:

"Personal peaks olema esikohal; ning isegi kui sa teenid seetõttu viis miljonit naela vähem, on see ikkagi õige otsus."

sa teenid seetõttu viis miljonit naela vähem, on see ikkagi õige otsus. Firma on nagu perekond. Inimesed, kes kasutavad firma kohta sõna "perekond", teevad seda sageli väärilt. Kui tulevad rasked ajad, ei viskaks ma kunagi oma lapsi ukse taha. Kõik saavad lihtsalt veidi vähem. Samamoodi peaks olema ka firmas."⁸

SEKS, NARKOOTIKUMID JA ROCK'N'ROLL

Virgini firma juhtimisel on algusest peale lähtutud läbikaalutletud strateegiast ühendada omavahel äritegevus ja meelelahutus. Esimestest päevadest saadik on Virgini juhtlause olnud: tööta kõvasti ja lõbutse korralikult. Kogu plaadifirma, kirjastusfirma ja plaadistuudio personal on aastaid veetnud koos ühiseid nädalalõppe firma kulul. Reedest pühapäeva õhtuni tavatsesid nad jalga lasta mõnda maapiirkonnas asuvasse hotelli.

Tim Jackson märgib raamatus *Virgin King*: "Teoreetiliselt oli osavõtt vabatahtlik, ent nende kohta, kes jätsid tulemata, käibis nali, et ilmselt otsustasid nad oma nädalalõpu veeta kontoris töötades.

Teised plaadifirmad võisid oma päevi hotellides sisustada juttudega müügiplaanidest või uutest toodetest. Virginis oli ärist rääkimine keelatud. Selle asemel tavatsesid külalised nädalalõppe veeta tennist või golfi mängides, ujudes ja päevitades, suure naudinguga süües ja juues, veidi narkootikume tarvitades ning üksteisega magades."⁹

Bransonile oli tüüpiline seegi, et kui ajakiri *Mayfair* nuhkis välja tema naisest Joanist umbes kümmekond aastat tagasi tehtud alastifotod, võttis ta seda kui midagi iseenesestmõistetavat. Teised miljonäridest rahatuusad oleksid tõenäoliselt proovinud ajakirja takistada fotosid avaldamast, kuid Branson oli hoopiski rõõmus, et maailm sai näha, kui ilus oli tema laste ema.¹⁰ Kui üks Virgini töötajatest teda hiljem nende fotode pärast õrritas, nähvas Branson vastu, et ta on palunud ajakir-

jal neist teha suured värvikoopiad, et fotod oma voodi kohale seinale riputada.

Bransoni pärast kooli lõpetamist loodud esimese firma *Student* kontorid olevat meenutanud pigem hipikommuuni kui ajakirja toimetust. Tähtajad läksid üle, väljaanne kaotas raha ja lõpuks pankrotistus, kuid väljaandes töötanud inimestele oli see lahe aeg. Kui teised firmad pidasid "ajurünnakuid", siis *Student*'i ajakirja töötajad lihtsalt istusid ja tõmbasid end pilve.

Bransoni järgmine äriprojekt oli tunduvalt edukam, ent suhtumine oli sarnane. "Uut postimüügiga tegelevat plaadifirmat juhiti marihuaanasuitsuses õhkkonnas. Esimene päevakorrapunkt oli marihuaanasigarettide keeramine. Firma inspireeriv nimi mõeldi välja ühe sellise olengu ajal," väidab üks allikas.¹¹

(Kas Branson ka ise narkootikume tarvitas, on raske öelda. Kui hiljutises BBC teleprogrammis küsiti, kas oleks mingi toode, mis ei hakkaks kunagi kandma Virgini kaubamärki, põikas Branson küsimusele vastamisest teadlikult kõrvale, ent pakkus välja idee, et kui narkootikumid kunagi legaliseeritaks, paneks Virgin oma logo pigem kannabisesigarettidele kui tubakale.¹²)

Vahepeal tasus ennast ära ka rock'n'roll. Firma ei avanud mitte ainult suurel hulgal poode, vaid 1970ndateks oli Virgini plaadifirma andnud muusikaturule suure panuse, avastades Mike Oldfieldi, Tangerine Dreami ja Boy George'i ning allkirjastades lepingu Sex Pistolsiga. Firma püüdis sõlmida lepingut isegi rock'n'rolli suurkuju Rolling Stonesiga. (Mike Oldfieldi albumi *Tubular Bells* ja vähemal määral Tangerine Dreami albumi *Phaedra* müügitulud aitasid kolm aastat pärast nende müükipaiskamist finantseerida kogu Virgini firmat ning seda ühtlasi ka laiendada. Hiljem andsid Virgini varakambri täitmisse suure panuse Culture Clubi plaadi müügitulemused, paisates tohutu suured sularahatagavarad rabelevasse Virgini impeeriumisse.)

Vaatamata selle ulatusele on äritegevuse seltskondlik pool tänase päevani tähtis. Branson korraldab igal aastal oma kodus

rea pidusid kõikidele Virgini firma töötajatele – tippjuhtidest lennukimeeskonnani, poemüüjatest lennukiinsenerideni, karastusjookide ekspertidest sekretärideni. Peol lõbustatakse neid heldelt – seal on tivoli, grillipeod, täispuhutavad batuutmajakesed, parvetamine lähedal asuval jõel ning muud tegevused. Seegi on Virgini firmatraditsioon, et nädalavahetuse jooksul lendab Branson vähemalt paar korda vette.

Bransoni biograafia autor Mick Brown: “Oleks raske proovida kujutleda mõnd muud ärimest või tööstuskaptenit mis tahes valdkonnast, näiteks Lord Hansonit või Donald Trumpi, Alan Sugarit või Bill Gatesi oma personali niisugusel kombel lõbustamas. Sama raske on mõelda, et mõni teine lennufirma juht tervitaks reisijaid lennukiuksel stjuardessi riideid kandes või serveeriks neile drinke.”

(Tegelikult, kui järele mõelda, kargab pähe Herb Kelleher SouthWest Airlines’ist. Bransonil poleks selle vastu midagi. Ta on Herbi fänn.)

PAISKA KÕIK SEGAMINI, *BABY*

Bransoni stiilis äritegemise järgmiseks ühisnimetajaks on soov turule sisenedes see põhjalikult pea peale pöörata. Tegevusalad, kus Virgin oma poe on lahti pakkinud, jäävad harva samasugusteks kui varem. Mässumeelse Bransoni lähenemist asjale iseloomustab uuenduste järele kisendavate majandussektorite väljavahetamine. Neid on sageli kirjeldatud kui tarbijate tõeliste vajaduste suhtes kujutlus- ja reageerimisvõimetuid. Tarbijad enamasti lepivad kurva olukorraga, sest “nii lihtsalt on”. Siis aga ilmub välja Branson ning lausub: “Niiviisi ei pea see küll olema.”

Klassikaliseks näiteks võiks siinkohal olla Virgini sisenemine Ühendatud Kuningriigi finantsteenuste turule. Midagi kohatumat kui Virgini piraadid arutlemas pensionide ja investeerimisplaanide üle, on raske ette kujutada. Kui siis aga selgus, et neil on asjaga tõsi taga, ei tundunud miski enam loomuli-

kumana: Virgin, tõelise tänavakaubitseja reputatsiooniga firma, pakkumas alternatiivi kitsarinnalistele pankuritele ja kindlustusfirmadele, tagades noortele klientidele lolluse- ja plämavaba finantsteenuste osutamise.

Võimaluse äratamiseks oli ikkagi vaja kedagi, kes tundis finantskogukonna tööreegleid, ent kes ise sinna ei kuulunud. Rowan Gormley oli tulnud Virginisse riskikapitaliga firmast 1991. a. Ta töötas Bransoniga koos mitmeid aastaid, sõeludes läbi sadu firmale laekunud äriettepanekuid. Ta tundis Virgini süsteemi. Gormley oli see, kes tuli bossi juurde ideega, et Virgin peaks end siduma pensionide ja elukindlustustega.

Esiialgu pidas isegi Branson seda ideed liiga lennukaks. Olles 46aastane polnud ta kunagi pensioni saanud ning oma miljonite juures vaevalt see talle kunagi vajalikuks pidi osutuma. Tema varandus oli lõppude lõpuks üles ehitatud riskeerimisele. Pealegi ei näinud ta pensionides midagi seksikat ega lõbusat.

Ent Gormley kaitses oma ettepanekut teisest vaatepunktist. Ta tõi välja, et suur hulk maksetest, mida inimesed pensionide ja kindlustuste jaoks tegid, läks firmade administratiiv- ja üldkuludeks. Fondijuhtimis- ja investeerimisfirmad kasetasid klientide rahahooldamise eest tohutult suuri vahendustasusid. Kuid hulk uusi ettevõtteid, sealhulgas Direct Line ja First Direct tõendasid, et otsekorraldustehingud ja kindlustustehingud pigem telefoni teel kui High Streeti harukontorites, on ühendatud Kuningriigis elujõuliseks tulevikumudeliks.

Kuid lisandus veel üks ligitõmbav asjaolu. Bransoni äge kokkupõrge aktsiaturuga Virgini olles börsinimekirjas, suurendas tema kahtlusi investeerimisühingute vastu. Fondijuhid, kes otsustasid, milliseid osakuid müüa ja osta, olid ülbed ning tih- tpeale desinformeeritud kaubeldavate firmade tegelikust väärtusest ja prioriteetidest. Gormley nõustus selle seisukohaga ja selgitas, et börsiindeksi jälgimine oli finantsiliselt ilmselt tasuvam kui reguleeritavasse fondi investeerimine. Virgin peaks seejärel turule tooma indeksiga seotud isikliku investeerimisprogrammi (IIP).

Investeeringisfirmade siseselt olid indekseeritud fondid olnud aastaid hästi hoitud saladus, osalt seepärast, et oma tootmisnäitajatelt edestavat nad sageli investeeringifondi haldureid, rääkis Gormley Bransonile. Kui indekseeritavad IIPd on seotud parimate firmade tegevusnäitajatega, võiksid investorid börsil ise mängida, maksmata kõrgeid vahendustasusid maakleritele ja fondijuhatajatele. See pööraks äri pea peale. Ning Bransonit see võlus.

See, mis algul oli tundunud ebatõenäolise ettevõtmisena, osutus täidetavaks turutühimikuks. Asja olemuse taipamiseks tarvitses seda vaadelda vaid Virgini vaatepunktist. (Virgin Directi juhtkonna hiljutised raportid, mis kahtlevad, kas Branson on ikka õige isik finantsteenuseid edendama, ning et äkki peaks ta firmast hoopis eemalduma, näitavad, et neile vist "ei jõua asi ikka veel kohale." Kogu tuum on selles, et Richard Branson pole ei pankur ega raamatupidaja, isegi mitte "täiskasvanu" selle sõna tavapärasest tähendusest, ent seda pole ju ka enamik Virgin Directi kliente. Neile meeldib mõelda, et Virgini nimi meelatab seetõttu, et neil on midagi ühist Virgini presidendiga ning seetõttu, et nad usaldavad teda isiklikult.)

"Ma ei suuda rikkast ja enesega rahulolevast ettevõtlussektorist niisama lihtsalt mööda minna, tahtmata teda pisutki segi paisata," ütles Branson Virgin Directi käiku lastes. Ta tegi panuse Virgini nimele, nagu ta ise ütles, vaigistamiseks tavaliste inimeste usaldamatust Wall Streeti vastu.

Virgini IIPd muutusid peagi üheks finantsturu kiiremini müüdavaks tooteks. Esimese aasta jooksul müüs Virgin Direct 75 000 investorile 400 miljoni naela eest IIPsid. 1997. a. lõpuks oli sellesse äriprojekti investeerinud 200 000 inimest ja Virgini juhtida oli rohkem kui miljard naela. Bransoni järgmiseks sihtmärgiks peaks olema privaatpangandus. Finantsteenuste turg ei saa kunagi enam olema samasugune kui varem.

OI, HIPPIE, HIPPIE SHAKE!

Richard Bransonit kutsutakse oma mitteametliku stiili ja teisitimõtleva hoiaku pärast "hipikapitalistiks". Ta pole hipi, ent Bransoni alternatiivne juhtimisstiil annab neile, kes ihkavad raha teha, aga mitte sõdida, järgmised õpetused.

- Ära ole lahke leivaisa – äritegevuses on enamatki kui vaid raha. Oma rikkusele vaatamata on Bransoni enda himu materiaalsed asjade järele üllatavalt tagasihoidlik. Kuidagi on ta suutnud veenda teisigi, et raha pole kõige tähtsam.
- Kanna iga päev vabamat riietust (mitte ainult reedeti). Bransoni vastumeelsus ülikonna ja lipsu kandmise vastu on legendaarne. Tema vabam riietusstiil paistab massi hulgas silma ning vahel töötab see tema kasuks.
- Aseta inimesed esikohale. Branson usub suuresti rahva võimu. Ta on Virgini kaubamärgi üles töötanud põhimõttel, et esikohal on inimesed – kliendid ja personal.
- Kõigil tuleb end pilve tõmmata. Virgini firma juhtimisel on algusest peale lähtutud läbikaalutletud strateegiast ühendada omavahel äritegevus ja meelelahutus. Esimestest päevadest saadik on Virgini juhtlause olnud: tööta kõvasti ja lõbutse korralikult.
- Ära imiteeri, uuenda. Bransoni stiilis äritegemise järgmiseks ühisnimetajaks on soov turule sisenedes see põhjalikult pea peale pöörata. Tegevusalad, kus Virgin oma poe on lahti pakkinud, jäävad harva samasugusteks kui varem.

- 1 Cohen, Ben, *The Globe and Mail*, May 1988.
- 2 Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*. Amrop International, 1995.
- 3 Gerrard, Nicci, "Why do we love Richard Branson?", *The Observer*, February 8, 1998.
- 4 Brown, Mick, *Richard Branson: The Authorized Biography*, 4th ed. Headline, 1998.
- 5 Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*.
- 6 Brown, Mick, *Richard Branson: The Authorized Biography*, 4th ed.
- 7 Davidson, Andrew, "Virgin angel: the rise and the rise of Richard Branson", *Sunday Times Magazine*, May 30, 1993.
- 8 Davidson, Andrew, "Virgin angel: the rise and the rise of Richard Branson".
- 9 Jackson, Tim, *Virgin King*, HarperCollins, London, 1994, p. 51.
- 10 Jackson, Tim, *Virgin King*, p. 173.
- 11 Rodgers, Paul, "The Branson Phenomenon", *Enterprise Magazine*, March/April 1997.
- 12 "The Money Programme", BBC, July 1998.

3 Tingi: kõigega annab kaubelda

*...Tal oli läbirääkimiste pidamiseks
tänavakaubitseja talenti; ta teadis täpselt,
millal rääkida ja millal vaikida, millal oma vastase
üle punktivõidu saamiseks teda pigistada ja millal
lihtsalt minema kõndida.*

TIM JACKSON, RAAMATU *VIRGIN KING* AUTOR

Üheks Richard Bransoni vähem tuntud oskuseks on tema nugaterav läbirääkimistehnika. Öeldakse, et peened sellid lõpetavad viimastena, ent mitte Richard Branson. Vaatamata oma Härra Peene Selli imagole – aga vahest just tänu sellele – väljub Branson mis tahes tehingusõlmimiselt harva paremuselt teisena. Karisma ja sõbralik sarm peidavad enda taga tegelikult kalkuleerivat äriaaju.

Ja pole juhus, et paljud neist äripartneritest, kes on jõudnud Bransoniga soodsatel tingimustel kokkuleppele, on eelistanud läbirääkimisi pidada pigem oma advokaatide kaudu, kui Bransoni endaga näost-näku tehinguid sõlmida. Ka Bransoni enda nõbu Simon Draper, tänu kellele allkirjastati lepingud paljude Virgini muusikaliste leidudega, sealhulgas ka Culture Clubiga, kuulub viimaste hulka.

Põhjus pole selles, nagu oleks Branson hirmuäratav, hoopiski vastupidi – Branson on sõbralikkuse musterkuju. Kuid need, kes teda tunnevad, nõustuvad, et tema muretu stiili varjus on peidus vahe ärimõistus ja raevukalt võitlev iseloom. Neid omadusi täiendab niisugune kauplemisisu, mis paneks hilbenema isegi türklasest vaibamüüja.

Kõigele sellele lisandub veel tavaliselt niivõrd impulsiivse inimese imekspandav kannatlikkus ja võime veenda teisi, et neile pakutav pole mitte ainult väga mõistlik, vaid ka eriti soodus tehing. Sageli lisandub tehingu sõlmimisele parasjagu jul tumust; Bransonile ei valmista mingit piinlikkust nõuda tunduvalt rohkem, kui keegi teine iialgi söandaks.

Esita endale järgmine küsimus: Kui enamik ettevõtjaid annab lõpuks oma äritegevuse investeringute kasvu kindlustamiseks ära üha rohkem ja rohkem ettevõtte aktsiaid, kuidas on siis võimalik, et Branson hoopiski kasvatas oma impeeriumi ja sai tunduvalt suurema hulga trustiaktiate omanikuks? 1973. aastal oli Branson 60% Virgini *holding*kompanii aktsiate omanik, 1995. aastaks oli tema ja ta pere valduses 60% tunduvalt laienenuma Virgini impeeriumi aktsiaid 1 miljardi naela väärtuses.

Toimetulek niisuguse märkimisväärse vägitükiga on tõendiks tema nutikast kauplemismeisterlikkusest ja libedast keelest. Branson oskab suurepäraselt taibata tehingu väärtust ja kasutada läbirääkimistel teisigi trumpe. Virgini suureks eeliseks on tema valdavalt väikeste ja mõnede veidi suuremate firmade võrk. Branson taipas juba ammu, et väikesest ettevõttest suure protsendiosa pakkumine on tunduvalt eelistatum kui tervikfirma aktsiate äraandmine.

Ent "laiali puistatud impeerium" on vaid asja üks külge. Bransoni mitteametliku eluloo *Virgin King* autor Tim Jackson rõhutab kontrasti Bransoni eraelulise stiili ja tema avalikkusele tuntud ülevoolavate tunnetega isiku vahel. Ta kirjutab: "Äri tehes armastas Branson kaubelda; tal oli läbirääkimiste pidamiseks tänavakaubitseja talenti, ta teadis täpselt, millal rääkida ja millal vaikida, millal oma vastase üle punktivõidu saamiseks teda pigistada ja millal lihtsalt minema kõndida."

Bransonil on ka ülimalt suur kalduvus konkureerida, otsides alati kasusaamisvõimalust. See omadus on tõsiselt ambitsioonikale ettevõtjale elulise tähtsusega ning seda peaks arendatama igas edasirühkivas tööstusmagnaadis.

Bransoni juhtumi puhul toonitavad seda veel mitmed teisedki omadused.

"Äri tehes armastas Branson kaubelda; tal oli läbirääkimiste pidamiseks tänavakaubitseja talenti."

Tähtsaim neist on sundimatu sarm, mis suigutab ka kõige karastunud läbirääkijate valvsuse.

Bransoni suurepärase läbirääkijameisterlikkus on üks (tema jaoks) õnnelikust sünnijuhtudest. Loodus kogu oma tarkuses annetas turukaupleja mõistuse kekklasi kuuluvale ja suhteliselt muretu advokaadipojale. Branson mitte ainult ei valda vahendeid alatu lepingu soodsaks sooritamiseks, see on ka osa tema psüühikast. Kui inglise erakoolid pühenduksid vähem kriketi- ja ragbivõistlustele ja sisendaksid vähehaaval oma õpilastesse pigem praktilisi oskusi ja teadmisi äritegevusest, võiksid nad kaaluda ka koolidevaheliste läbirääkimismatšide pidamist. Sel ebatõenäolisel sündmusel võinuks Richard Branson olla oma kooli meeskonna kapten.

Bransoni üleannetut läbirääkimisrõõmu illustreerib selline lugu. Plaadipostimüügi firma algusaastatel helistas neile üks mees, pakkudes müüa Jimi Hendrixi piraatplaate. Helistajal paluti järgmisel päeval firma kontorist läbi astuda, et hr. Zimmermanniga tehingut arutada. Kui mees kell kümme hommikul kohale ilmus, ütles Richard Branson talle täie tõsidusega, et hr. Zimmermann on ümber nurga asuvas kohvikus.

Kui mees veidi aega hiljem tagasi tuli, öeldes, et hr. Zimmermann polnud sinna ilmunud, näis Branson üllatununa ja küsis siis süütult, mis asjus hr. Zimmermanni näha soovitakse. Mees selgitas, et pidi talle müüma mõningaid plaate üks nael tükist. "Ma maksan teile 50 penni tükist," ütles riukalik Branson, mispeale löödi käed. Mõne päeva pärast müüdi plaadid postimüügi teel Jimi Hendrixi andunud fännidele hinnaga kolm naela plaadi eest.

PAGANAMA ÜLBE

Mil iganes Branson läbirääkimisi peab, loodab ta kaubelda, tehes alati madalama ja mõnikord lausa märkimisväärselt madalama hinnapakkumise. Suurte ostude puhul nagu maamõi-

rad, lennukid, Kariibi mere saar, võib tingimine asja sootuks teiseks muuta. Nii naljakas kui see ka pole, ei oska paljud äriinimesed, eriti need, kes kogu oma tööinimeseelu on veetnud suurtes korporatsioonides, oodata seda, et nad puutuvad kokku turukaubitseja mentaliteediga, mehega, kellele kauplemine pakub lihtsalt naudingut.

Bransoni suurepärase läbirääkijameisterlikkus selgitab osaliselt ka seda, miks Virgin on ühisettevõtetes ja teistes partnerluslepetes niivõrd edukas olnud. Tema paganama häbematust läbirääkimismeisterlikkusest on saanud firma kvaliteedimärk. Bransoni ärisõnastikus ei leidu väljendeid "ei", "mitte iial", "võimatu".

"Kui firma oli väike ja sõlmis lepinguid omal riisikol, jätkus Bransonil piisavalt häbematust nõuda tunduvalt rohkem, kui ta iganes lootis võita, ent tal jätkus ka piisavalt kannatlikkust vaielda leping läbi punkt-punktilt, kui vastane seda nõudis," märgib Tim Jackson. "Ta oli ülimalt osav teiste selja taha pugema, öeldes oma läbirääkimispartneritele, et just tema advokaatide ja kolleegide vastuväited, mitte tema enda kahtlused, olid põhjuseks, miks ettepanekuga nõustumine ei osutunud võimalikuks."

Paljudel juhtudel on Bransoni oskus panna inimesed oma pilli järgi tantsima võimaldanud tal ellu viia midagi, mis vastasel juhul oleks olnud võimatu.

Branson oskab end eriti hästi bürokraatiast läbi närida. Õhupalliga ümbermaailmareisi rekordkatse ettevalmistuse käigus teatati Bransonile, et ülitähtsat testi näidisõhupalliga pole võimalik läbi viia, sest kosmosefirma, kellele testkamber kuulub, oli selle järgneva kahe aasta igaks päevaks reserveerinud ühele teisele kliendile. Branson nõudis selle firma peadirektori nime ja telefoninumbrit. Kahe tunni pärast helistas ta tagasi ütlemaks, et mitte ainult testkamber pole nüüd otsekohe saadaval, vaid ilusa žesti märgina loobutakse ka tavapärasest 25 000-naelasest tasust.

PUHU MESIJUTTU JA KASUTA JÕUPOLIITIKAT

Palju on neid, kes ütlevad, et vaatamata tema näilisele heasüdamlikkusele pole Richard Bransoniga pooltki nii meeldiv äri ajada, nagu võiks arvata. See on kummaline arvamus ühe selle sajandi kõige edukama äriinimese kohta. Igaüks, kes kaalutleb Virginiga äri ajamist, peaks esitama endile paar lihtsat ja üpris ilmselget küsimust.

Näiteks: Kas tegemist on sellesama Richard Bransoniga, kes kolme aastakümne järel on jäänud maailma ühe tuntuima firma vaieldamatuks juhiks ja omab ikka veel 60% aktsiatest? Kas tegemist on sellesama Richard Bransoniga, kes mõnedelt maailma kõige agressiivsematelt firmadelt on ära võtnud nende turuosa?

Küsimuste mõte on aru saada, et jutt ei käi siinkohal mingisugusest leebest kiisukesest. Teisiti mõelda oleks rumalus. Te ei jõua kunagi sinna, kus on Branson, kui te pole lepingute sõlmimisel karm. Kui noor advokaat Randolph Fields andis Bransonile idee asutada Virgin Atlantic Airways, oli nendevaheline esialgne kokkulepe, et kummalegi osapoolle kuulub pool lennufirmast. Läbirääkimiste käigus, enne lennufirma käivitamist, sundis Branson Fieldsi leppima ikkagi 25% osalusega; ja juba samal aastal oli Fields sunnitud Virgin Atlantic Airwaysi esimehe kohalt tagasi astuma. Veel aasta hiljem ostis Branson miljoni naela eest välja Fieldsi osaluse.¹

Bransonil on hästi arenenud vaist jõu-vahekordade äratabamiseks kauplemis- tuatsioon. Mõnikord, teades, et trumbid on tema käes, paneb ta asjale kiiresti punkti. See, nagu öeldakse, on äri. Kõik, kes arvavad, et Virgin on mingi heategevus- ettevõte, peaksid veel kord järele mõtlema.



Kõik, kes arvavad, et Virgin on mingi heategevusettevõte, peaksid veel kord järele mõtlema.

Kuigi Branson ise näib hõljuvat ühest äriseiklusest teise, tuginneb ta teiste, kahe jalaga kindlalt maa peal seisvate inimeste nõuannetele. Bransoni muretu avaliku elu tegelase imago taga pole peidus mitte ainult kalkuleeriv ärimees, vaid ka keegi, kes oskab väga hästi hinnata professionaalsete nõustajate väärtust.

“Ma ei oska numbritega hästi ümber käia,” ütleb ta. “Ma kukkusin matemaatika eksamil läbi.”²

Ta ei pruugi olla finantsekspert, kuid ta on end alati ümbritsenud inimestega, kes oskavad arvutada. Alates 1970ndate alguses Briti maksuametnikega tekkinud ta peaaegu vanglasse viinud kimbatustest on ta toetunud esmajärguliste raamatupidajate, advokaatide ja kommertspankurite abile, kes annavad tema tehingutele viimase lihvi.

Virgin Groupi siseselt on Branson alati hoolitsenud selle eest, et tal oleks asjatundlik juhtivtöötajate meeskond, kes kontrolliks üle ning sõlmiks kokku kõik lahtised otsad. Nende seas on Virgin Groupi peadirektor David Abbott, ametilt raamatupidaja ja kauaaegne Bransoni abi; Don Cruikshank, endine McKinsey & Co konsultant, kes tuli firmasse Virginini erastamist ette valmistama ning siirdus seejärel juhtima Suurbritannia telekommunikatsioone reguleerivat kolleegiumi Ofteli.

Mõned inimesed on läinud isegi niikaugele, et väidavad Bransoni olevat tunduvalt rohkem oma nõustajate orjuses kui Virginini siseinfo valdajad arvatagi oskavad. Mitmeid äripartnereid on ärritanud Bransoni keeldumine lepingutega tehtavatest kitsendustest ja tema vihale ajav komme lepingu tingimusi ümber vaadata.

Üks rahulolematu ärimees läks isegi niikaugele, et väitis, nagu oleks Virginini fenomen oma valdavas osas “Virginini impee-

riumi keskuses asuva ligipääsmatu seesmise pühamu suurepärase manipulatsiooni” toode. Kui nii, siis peab see pühamu olema tõepoolest tähelepanuväärne, suutmaks olla niivõrd tahtejõulise kuju nagu Richard Branson, niiditõmbajaks.

LOOTUSKIRED

Andekal lepingusõlmijal Bransonil on veel üks pale. Kui asi puudutab käivitamiskulusid, püüavad kavalamad ettevõtjad investeerimisel kindlustada väärtuse langemise riski. Branson, vastupidiselt, tahab kindlustada ka kursitõusu. Tema arvates võiks iga pilve taga peituda selge taevas.

1984. aastal oli Virgin Atlantic sünnivaludes. Esmaseks ülesandeks oli lennukite soetamine. Boeingul oli pakkuda Arizona kõrbes kasutult seisev 747 mudel. Branson oli üpris kindel, et ta ei taha lennukit osta lihtvaluutatehinguga. (Ta oli näinud, mis juhtus Freddie Lakeriga, kui viimane üritas lennukit osta.) Aga ta ei soovinud enda kanda võtta ka kõrgeid leppetrahve, juhul kui lennuk ei peaks õhku tõusma. Leping, mille Virginini advokaadid koostasid, polnud just lihtsate killast.³

Lennuki ostaks Boeingult Barclays pank, kel oleks võimalus nõuda lennuki amortisatsioonist tulenevat maksusoodustust. Barclays oleks lennuki seejärel rentinud New Yorgi Chemicali panga filiaalile, kes omakorda oleks selle rentinud Virgin Atlanticule.

Uuenä oleks lennuk maksnud ligi 100 miljonit dollarit, kuid hind, milles Bransoni partner Randolph Fields kokku leppis, oli 27,8 miljonit dollarit. Kõikide arvates oli see hea tehing, arvestades eriti seda, et Boeing lubas lennuki aasta-kahe pärast 25 miljoni dollari eest tagasi osta, juhul kui Virgin peaks seda soovima. Ent Virginini presidendi jaoks polnud tehing veel piisavalt soodus. Branson oli järeleandmatu ning nõudis, et Virginil peaks olema võimalus kasu lõigata ka kursitõusult, juhul kui lennukite hinnad peaksid tõusma. Tema tungival nõudmisel lepidi kokku, et juhul kui Virgin otsustab lennuki maha müüa, on Boeing kohustatud selle eest maksma turuhinda.

Branson ei pruugi olla finantsekspert, kuid ta on end alati ümbritsenud inimestega, kes oskavad arvutada.

TINGI: KÕIGEGA ANNAB KAUBELDA

Üheks Richard Bransoni vähem tuntud oskuseks on tema nugaterav läbikäkimistehnika. Vaatamata oma Härra Peene Selli imagole – aga vahest just tänu sellele – väljub Branson mis tahes tehingusõlmimiselt harva paremuselt teisena. Karisma ja sõbralik sarm peidavad enda taga tegelikult kalkuleerivat äriaju.

Bransoni läbikäkimiskooli õppetunnid on järgmised.

- Peened sellid finišeeruvad esimestena. Bransoni kavalat läbikäkimis- oskust ja veenvat keelekasutust toonitab veelgi tema loomulik sarm, mis suigutab ka kõige karastunud läbikäkijate valvsuse.
- Ära kunagi lepi eitava vastusega. Tema paganama häbematust läbikäkimismeisterlikkusest on saanud firma kvaliteedimärk. Bransoni ärisõnak- tikus ei leidu väljendeid "ei", "mitte iial", "võimatu".
- Puhu mesijuttu ja kasuta jõupoliitikat. Palju on neid, kes ütlevad, et vaatamata tema näilisele heasüdamlikkusele pole Richard Bransoniga pooltki nii meeldiv äri ajada, nagu võiks arvata. See on kummaline arvamus ühe selle sajandi kõige edukama äriinimese kohta.
- Võta kuulda head professionaalset nõuannet. Bransoni muretu avaliku elu tegelase imago taga pole peidus mitte ainult kalkuleeriv ärimees, vaid ka keegi, kes oskab väga hästi hinnata professionaalsete nõustajate väärtust.
- Kindlusta alati ka edu. Kui asi puudutab käivitamiskulusid, püüavad kavalamad ettevõtjad investeerimisel kindlustada väärtuse langemise riski. Branson, vastupidiselt, tahab kindlustada ka kursitõusu. Tema arvates võiks iga pilve taga peituda selge taevas.

MÄRKUSED

- 1 Jackson, Tim, *Virgin King*, HarperCollins, London, 1994, p. 16.
- 2 Branson, Richard, "Money Programme", BBC, July 1998.
- 3 Jackson, Tim, *Virgin King*.

4 Muuda töö meelelahutuseks

*Ta võlub avalikkust ja töötajaid ootamatu
väljavaatega muuta hall töömaailm naljast ja
põnevusest säravaks.*

ALAN MITCHELL, RAAMATUST LEADERSHIP
BY RICHARD BRANSON WAY

Äritegevus Richard Bransoni moodi peab olema meelelahutus. See on oluline tegur nii Bransoni enda himus töö järel kui ka tema riskantsete ettevõtmiste edus. Põneva töökultuuri loomine on parim vahend edukate töötajate motiveerimiseks ja kinnihoidmiseks ning tähendab ühtlasi, et neile pole sel juhul tarvis palju maksta. See on kasulik eelis, eriti kui sul pole just geniaalse leiutaja reputatsiooni või juhtimisnägemust, millele toetuda. Heakene küll, aga ainult töö, ja vähe lõbu – see teeb Jukust tuima mehe. Kuid mitte Richardist.

Erinevalt arvutigeeniustest Bill Gatesist ja Steve Jobsist pole Branson kunagi leiutanud ühtegi murranguttekitanud toodet. Samuti pole tal General Electricu peadirektori Jack Welchi äriala kuulust, kellest usutakse, et ta tegi oma firmaga täispöörde. Bransoni saavutust on tegelikult tunduvalt raskem seletada. Kõik tegevusalad, kus ta on edu saavutanud, on olnud traditsioonilised, ja neil pole omavahel olnud muud ühist kui nende küpsus ja valitsemine suurte sakste poolt. Mis on siis see, mida Richard Branson äritegevusest teab, ja mis teistel, juba aastaid neil traditsioonilistel tegevusaladel olnud inimestel, on kahe silma vahele jäänud? Ehk täpsemalt: mida teeb Branson sellist, mida nemad ei tee?

Branson innustab inimesi, kõlab vastus. Tal on võime oma kaastöötajaid motiveerida ja neid maksimaalselt tagant tõugata. Tal on erakordne oskus võimaldada teistel saavutada seda, milleks nad endi arvates suutelised pole. Branson oskab tõeliselt hästi mingi eesmärgi ümber energiat luua, olgu selleks siis

riskantne äriettevõtmine või maailmarekordi üritamine. Temast õhkub usaldusväärust ja usutakse, et koos temaga pole ükski takistus ületamatu. Kummaline küll, ent inimestele näib see rohkem meeldivat kui raha (igal juhul, vähemalt mõnda aega).

ON MEIL JUBA PIISAVALT LÖBUS?

Kogu oma äritegevuse jooksul on Bransonil õnnestunud tööd kujutada seltskondliku tegevusena. Virgini kontoris töötamine pole tööorjus, nagu see võib paista teistes firmades, või

vähemalt tahab Branson oma inimesi seda uskuma panna ja usub ilmselt isegi. "Ma saan parimad inimesed, ma esitan küsimusi ning ütlen seejärel: lõbutsegem nüüd veidi," selgitab ta.¹

Varasematel aegadel kompenseeriti väikseid töötasusid ja energiast tühjaks saanud tööõhkkonda regulaarsete meeletute pidude ja karnevalivaimuga. Isegi praegu on firmas keeruline tõmmata piiri töö- ja seltsielu vahele. Virgini personal töötab kõvasti ja pidutseb korralikult.

Selles hullumeelsuses on oma meetod. Kui suudad töö ja meelelahutuse vahelist piirjoont ähmastada, nagu seda teeb Branson, hakkad sa ka inimeste jaoks eraelus olulise ja tööl toimuva vahelist lõhet vähendama. Inimestel pole midagi pikka- ja lühiajalise tööpäevade vastu, kui nad usuvad end saavutavat midagi enda ja oma lähedaste jaoks.

Veel üks Virgini kultuuri tähtis külg on tema häbematu huumorimeel, miski, mis laieneb ka kaubamärgi väärtusele. Bransonil endal on mitte eriti teravmeelseid koolipoisilikke vingerpüsse mängiva inimese kuulsus. Tema viguritest on tohutu hulk lugusid.

Räägitakse, et kord mõtles Branson end lõbustada ja mängida vingerpussi ühele oma ärijuhile ning lähemale nõuandjale,

kes oli mõneks päevaks ära sõitnud. Plaan oli hiilida öösel ärijuhi majja ning viia ära kogu ta mööbel ja isiklikud asjad, nii et ta koju saabudes arvaks, et tema juurde on sisse murtud.

Mida aga Branson ei osanud arvata, oli see, et ta plaan keeratakse pea peale ning nali pöördub hoopiski tema vastu. Bransoni majja saabumisel tervitas teda politsei, kes protesteeriva Virgini bossi arreteeris ning kogu ööks pokri pistis. Hommikul läks terve Virgini personal politseiijaoskonda teda kaitsjoni vastu vabastama. Tema vabanemist tervitati suure aplausiga.

Bransoni huumorimeel on talle muudelgi juhtudel sekeldusi toonud. Üheks tema firmatrikkidest pidudel oli oma veetlevatest külalistest kinni haarata ja neid pea alaspidi hoida. Ameerika miljonärist ärimähe Donald Trumpi eksabikaasa Ivana Trump pole seniajani Bransonile andestanud enda hoidmist, pea alaspidi, ujumisbasseini kohal ametlikul õhtusöögil sadade külaliste juuresolekul.

Lugu Bransoni 1992. aasta kohtumisest kadunud Sir James Goldsmithiga näitab, et Branson ei saa oma tembutamiskirele vastu. Ta lausa peab seda tegema. Kahte nii erinevat rahatuusa nagu Branson ja Goldsmith on raske ette kujutada. Hipist Branson, kes ehitas oma impeeriumi üles iseenda ärisid kasvatades, kohtumas ettevõtjaliku rõövkallaletungija ja firmade ülevõtmiskuningaga. Olles Goldsmithi külaliseks viimase Mehhikos asuvas pelgupaigas, tõukas Branson miljonäri esimesel hommikul ujumisbasseini, olles eelnevalt tõotanud seda mitte teha. Loomulikult paluti tal kohe lahkuda. "Tänu Jumalale," oli Joan Bransoni ainus kommentaar.²

Antud lugu näitab Bransoni hulljulget hoolimatust ärilad- viku suhtes. (Teised on märkinud, et tegu oli silmapaistva näitega juhtimisest.)

ANNA NEILE VABAD KÄEDI

Branson on alati valmis olnud palkama noori andekaid tõetatud töökogemusteta inimesi ja andma neile projektidega tegutsemiseks vabad käed. Plaadifirma Virgin Music algusaastail tundis Branson heameelt, kui sai palgata inimesi, kel oli vähene formaalne majanduskogemus, ent kes tõeliselt armastasid muusikat ja kel oli kirk plaaditegemise vastu. Ilma igasuguse juhendamisetä tootasid inimesed tohutu pingutuse ja energiaga, õigustamaks firma usku neisse. Sel ajal oli tavaline, et personal loobus teiste firmade tööpakkumistest, mis oleks nende töötasu kahekordistanud. Põhjus? Neile meeldis Virginis üliväga tööd teha.

Otsustusõiguse delegeerimine – organisatsiooni madalama aste töötajate volitamine otsuseid tegema – muutus 1980ndatel juhtimisgurude hulgas populaarseks; Virginis on see aga alati moes olnud. Branson on enda ümber algusest saadik koonandanud andekaid inimesi ja võimaldanud neile loomingulist vabadust. Ikka ja jälle on nad tema usalduse eest tasunud sädelevate tulemustega.

Võtkem näiteks Bransoni Lõuna-Aafrika nõbu ja Virgin plaadifirma kauaaegne juht Simon Draper. Draper tegi paljud Virginis suurimad muusikalised avastused, sealhulgas Mike Oldfieldi, Tangerine Dreami ja Culture Clubi. Ometi polnud tal firmaga ühinedes ei erialast ettevalmistust ega töökogemust, vaid ainult muusikaline entusiasm teed näitamas. Mõnelgi korral oli Draper sunnitud Bransonile selgitama, miks teatud artist ei sobi kokku kaubamärgi avangardistliku imagoga. Virgin Music finantseeris mitmeid aastaid kogu Virginis impeeriumit suures osas tänu Draperi vabadusele artistidega lepinguid sõlmida.

Samasugune suhtumine vohas kogu organisatsioonis, Virginis töötajatel oli reeglina tunduvalt rohkem otsustusõigust kui mis tahes muu firma sama astme töötajatel. Virgin Atlanticu lennukimeeskond tegutseb tõenäoliselt tunduvalt rohkem omal initsiatiivil kui mõnede teiste firmade omad, kes peavad tähtselt firma käske järgima.

Virginis kultuuri tugevdamiseks kasutab Branson ka füüsilist töökeskkonda. Omaette rühma moodustavad firmad asuvad mitte kontorihoonete plokkides, vaid pigem suurtes majades, mis loovad vabama õhkkonna. Neid on võrreldud "hipide redupaikadega".³

Branson kasutab oma töötajatele tegevusvabaduse andmiseks ebatavalist, "lõtvat" organisatsioonilist struktuuri. Virginis koosneb väikeste tütarfirmade kobarast, mis tegutsevad üksteisest sõltumatult. See annab rohkem manööverdamisruumi. Inimesed töötavad sageli paremini väikestes ettevõttegruppides, kus igaühe kogu südamest tulev panus on üleüldise edu saavutamiseks eluliselt tähtis. Virginis ei leidu kohta teiste tuules purjetajatele ega siidivedajatele.

Kuna trusti teiste firmadega ollakse sõbralikus konkurentsisis, julgustatakse erinevaid Virginis tütarettevõtteid ettevõtjalikumal moel käituma. See piirab ka keskuse sekkumisvõimalusi, muutes Virginis peadirektoritel (välja arvatud Branson) oma nina vaheletoppimise keerulisemaks. Sel moel on Branson loonud klassikalise "jaga ja valitse" mudeli, mis võimaldab tal inimestele vabad käed anda, kuid ühtlasi säilitada ka täielikku kontrolli ja oma kultuselaadset staatust.

KUTSUGE MIND RICHARDIKS

Tavalisele Virginis töötajale on firma president ja põhiaktsionär Branson lihtsalt Richard. Inimeste kohtlemise saladus, ütleb ta, peitub pigem nende kiitmisel kui kritiseerimises, ja sama kehtib Bransoni sõnul ka lastekasvatamise kohta. "Lapsed ja firmad õilmitsevad kiituse käes."⁴

Virginis algusaastail, kui töötajad soovisid moodustada ametiühingut, olevat Branson olnud tõeliselt solvunud. Ta tahtis, et kõik töötajad oleksid saanud oma



Branson inimeste kohtlemisest:
"Lapsed ja firmad õilmitsevad kiituse käes."

probleeme isiklikult temaga arutada. Üle kõige soovib ta, et inimesed teda usaldaksid.

Tema Holland Parki kontori külastajad on märkinud, et Branson on oma kaastöötajate suhtes erakordselt viisakas. Ta sunnib inimesi kõvasti tööd tegema, kuid erinevalt paljudest teistest firmajuhtidest on ta suutnud hoiduda kiusatusest jooksutada oma sekretäre ja assistente ringi nagu teenijaid. Ta on kuulnud oma kättesaadavuse poolest. Kontorisse tulnud inimesed leiavad end tõenäoliselt rääkimas Bransoni endaga, nii nagu nad on tavaliselt harjunud rääkima sekretäri või assistendiga.

Simon Lester, Cott Europe'i, Virgin Colale esialgse retsepti andnud ja ekspertiisi teinud firma tegevdirektor selgitab: "Ta on tõepoolest üsna ebatavaline kuju. Tema käitumine üllatab sind pidevalt. Kui ta esimest korda mulle helistas, siis tegi ta seda isiklikult: ei mingit sekretäri, ei mingeid firmadele tavaläraseid takistusi; see rabab su otsekohe jalust ja paneb mõtlema: kuivõrd ebatavaline, kuivõrd erinev!"

Ja kui sa temaga kohtud, usud end kohtavat uskumatut, võimsat tänapäevast pühapilti, ent ta osutub ainult kõige võluvamaks tavaliseks inimeseks. Ta kokutab palju. Ta ei ole võimuparseldaja. Ta on lihtsalt lahe sell. Ja oma sisimas tead, et ta on üks kindlameelsematest ja energilisematest inimestest, keda oled kunagi kohata soovinud."

Tema soovimatus silma torgata on võimaldanud hea kasvatuselga erakooli poisil Bransonil saavutada nii oma töötajate ja kui rahva lugupidamise. Tema populaarsus ületab klassidevahelised barjäärid, ent sellega asi veel ei piirdu. Inimesed näevad Bransonis ülla eesmärgiga motiveeritud ärijuhti, kedagi, kes kehastab väärtustekogumit, kes on valmis inimeste eest võitlema ning kelle peale võib loota. Niisugune on imago, mida Branson viljeleb, sest see on ideaalseks vastukaaluks ta kerge-meelsetele naljadele ja mängudele.

ILMA VAEVATA EI SAA MIDAGI

Peod ja vingerpussid ei asenda loomulikult tõsist tööd, ent nad aitavad luua Virginile omast meeoleolu ja kultuuri. Võrrandi teiseks pooleks on väljakutsete tekitamine. Oma töötajaskonda innustades saab Branson neilt erakordseid tulemusi ning müügi- ja kasumitulud on tööstusstandarditest tunduvalt kõrgemad. Virgini impeeriumi struktuur on end õigustanud.

Branson selgitab: "Kui firma saavutab teatud suuruse, siis selle asemel, et lasta tal ikka suuremaks ja suuremaks kasvada ja paigutada järjest suurematesse ja suurematesse kontoritesse, kutsun ma enda juurde näiteks turundusdirektori asetäitja, asedirektori, asemüügidirektori ja ütlen: te olete nüüd uue firma juhid. Nii juhtus Virgini plaadifirmaga, mis lõpptulemusena jagunes viieks firmaks."⁵

Andekate inimeste firmasisene edutamine innustab Virgini töötajaskonda andma endast kõik, lootuses, et ühel päeval märkab neid firma president ning annab neile võimaluse tõeliselt särada. Ent üks lugu näitab Bransoni teisest küljest: olles küll meister teisi motiveerima, sunnib ta töötajaid ka üle oma varju hüppama.

Bransonile meeldib üritada võimatut. Kord helistas ta Virgin Atlanticu turundusdirektorile ja palus tal panna reklaam *London Evening Standard*'isse, öeldes ühtlasi ka seda, et sellega on juba hiljaks jäädud ning nad on ajalehe tähtajad maha maganud. Branson nõudis, et ta turundusjuht annaks endast kõigele vaatamata parima. Skeptiline töötaja veetis kogu hommikupooliku telefoniga kõneldes. Tänu kõikide osapoolte üliinimlikele pingutustele pääses reklaam viimasel minutil *Standard*'i hilisõhtusesse väljaandesse. Seda kuuldes tänas Branson turundusjuhti selle pingutuse eest, kuid ta hääles oli kuulda ilmeksimatult triumfinooti.⁶

Sõnum on siinkohal selge. Branson tahab ja eeldab, et inimesed teeksid tema poolt püstitatud eesmärkide täitmiseks kõik, mida nad suudavad, ning ei vaidleks selle üle, kas midagi on või pole võimalik teha. Ent võimatu tegemine on osake

Virgini kultuurist, mida tugevdavad Bransoni enda rekordeid purustavad suursaavutused ning uljad ettevõtmised kiirpaatidel ja õhupallidel.

SALADUSLIK VÕLUREIS

Virgin kui tööandja ja kaubamärk meelitab ligi oma lubadusega eesootavast seiklusest. Firma kõigist kõrgemal seisvast asutajast peegelduvad lastelugude kangelased. Temas on natuke midagi Tom Sawyerist ja natuke piraadist, Branson on ümbritsetud lõbust ja seiklustest, mida ta on endaga kaasa võtnud ka igale tegevusalale, kuhu Virgin on sisenenud.

Millegi uue tegemist ümbritseb põnevuse aura. "Üle kõige meeldib mulle õppida," ütleb Branson. "Kui ma ühel hetkel tunnen, et olen teada saanud kõik võimaliku telekommunikatsioonide või lennuliinide või kosmeetika või mingi muu ala kohta, liigun ma edasi millegi muu juurde. Tundub, nagu oleksin ülikoolis, kus ma tegelikult küll käinud pole, ja läbin kiirkursusi."

Kogu Virgini fenomen on Bransoni jaoks nagu maagiline võlureis, mis on kestnud juba 30 aastat. Kui Virgin läheks pankrotti ("Ja "räpase mängu" ajajärgul pidi ta tõepoolest pankrotistuma, mistõttu olin sunnitud plaadifirma maha müüma," ütleb ta.), poleks Bransonil sest eriti lugu. "Pakiksin oma koti ja läheksin koos perega seiklema. Lõuna-Ameerikasse. Ma pole kunagi Lõuna-Ameerikas käinud. See oleks lahe."

Kuid mida enam ja enam inimesi reisibussi peale tuleb, seda rohkem avaldatakse bussijuhile survet viia reisijad mingisugusesse erilisse paika, sinna, kus oleks lõbus ja samas ka meelilendav ning mis oleks kapitalismi ohjeldamatusest rikkumata.

Tänini on Branson meelitanud tarbijaid ja töötajaid Virgini ringreisibussile tulema, pakkudes teiste ärimeeste poolt pakutavale vastukaaluks vaid mõnevõrra erinevat seiklust. Tulevikus märkab ta ehk, et reisijad loodavad, et tema mõtteis on ka lõppsiht või heatahtlikum tõlgendust sellest, mille jaoks on äritegevus. See vastutus näib teda varasest enam tegevuses hoidvat.

Branson tunnetab üha enam, et tema seikluse oletatava lõppeesmärgi kohta oodatakse mingisugustki selgitust. See on tuntav ka tema viimase aja kõnedes. Põhiküsimus Bransonile on: millisena ta näeb oma äri tulevikku? Kas pärast tema areenilt lahkumist variseb Virgin lihtsalt põrmuks, või on ta suutnud püstitada kapitalismi uusvormile püsiva monumendi?

Tormakal seiklejal palutakse asetada teleskoop oma usaldusväärse silma juurde ning jutustada maailmale, mida ta silmapiiril näeb. Branson on hakanud mõtisklema oma tegevuse tähenduse ja oma koha üle ajaloo.

Ta imetleb firmasid, mida peab endasarnasteks. Ta tabab ära hingesuguluse suurepäraselt ebahariliku Southwest Airlinesiga. "Southwesti töötajad on nõustunud põhimõtetega, mille eest lennufirma seisab. Ühes seadusesättes, näiteks, mis toetab kõrgemaid maandumismakse, ei nähta ainult nende rentaablu teotamist; see on ka nende idealismi solvamine. Nad kaitsevad vankumatult ideed, et rentaablu on töötaja kaitstuse teerajaja, aktsiaomaniku kasum ning investering ühiskonda. Nad teevad äri, et midagi muuta. Ja seda peaski üks kaubamärk tähendama," selgitas Branson hiljuti.⁸

MÄRKUSED

- 1 Gerrard, Nicci, "Why do we love Richard Branson?", *The Observer*, February 8, 1998.
- 2 Davidson, Andrew, "Virgin Angel: The rise and rise of Richard Branson", *Sunday Times Magazine*, May 30, 1993.
- 3 Kaye, Mark and Ye, Danzhao, "Behind Virgin's success: how Richard Branson motivated people", Working Paper.
- 4 Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*. Amrop International, 1995.
- 5 Intervjuu, *Inc. Magazine*, November 1987.
- 6 Jackson, Tim, *Virgin King*, HarperCollins, London, 1994.
- 7 Gerrard, Nicci, "Why do we love Richard Branson?"
- 8 Branson, Richard, "The Money Programme", BBC, July 1998.

MUUDA TÖÖ MEELELAHUTUSEKS

Äritegevus Richard Branski moodi peab olema meelelahutus. Põneva töökultuuri loomine on parim vahend edukate töötajate motiveerimiseks ja kinnihoidmiseks ning tähendab ühtlasi, et neile pole sel juhul tarvis palju maksta. Branski inimeste kohtlemise tehnika õppetunnid on järgmised:

- Mängimine tasub end ära. Virgini kontoris töötamine pole tööorjus, nagu see võib paista teistes firmades, või vähemalt tahab Branson oma inimesi seda uskuma panna ja usub ilmselt isegi.
- Anna töötajatele vabad käed. Branson on enda ümber alati koondanud andekaid inimesi ja võimaldanud neile loomingulist vabadust. Ikka ja jälle on nad tema usalduse eest tasunud sädelevate tulemustega.
- Julgusta sundimatust – kutsuge üksteist eesnime pidi. Tavalisele Virgini töötajale on firma president ja põhiaktsionär Branson lihtsalt Richard.
- Entusiasm on nakkav. Oma töötajaskonda innustades saab Branson neilt erakordseid tulemusi ning müügi- ja kasumitulud on tööstusstandarditest tunduvalt kõrgemad.
- Muuda äritegevus seikluseks. Virgin kui tööandja ja kaubamärk meelitab ligi oma lubadustega eesootavast seiklusest.



Edenda oma kaubamärki

Usun, et kaubamärgi mõju võib olla piiritu, ent ainult tema õigel kasutamisel.

RICHARD BRANSON

Üks kõige sagedamini Virgini kohta esitatavatest küsimustest on: kui laiaulatuslikuks võib üks kaubamärk muutuda? Mõned kommentaatorid usuvad, et andes Virgini nime sedavõrd laialdasele toote- ja teenustevalikule, riskib Branson kaubamärgi lahjendamisega.

Bransoni vastus kriitikale on: kuni pole ohustatud kaubamärgi terviklikkus, on ta lõputult venitatav.

Hiljutine küsitlus näitas, kui võimas Virgini kaubamärk tegelikult on. Virgini nime oli kuulnud 96% Briti tarbijatest ja 96% oskas firma asutajana õigesti nimetada Richard Bransoni.

“Virgin on Briti ärimaastikul ainulaadne fenomen,” märkis üks kommentaator. “Tal on üksainus olulise tähtsusega põhiväärtus, ning pealegi veel puutumatu – tema nimi. Finants-teenustest lennuliinideni, raudteest meelelahutuslike hiidkaubamajade ja karastusjookideni, riietest isegi pruutpaarisalongideni, on Virgini kaubamärk tarbijale otsekohe äratuntav, tuues silme ette kujutluse kõrgeist kvaliteedist, odavatest hindadest ja trendikusest, millele võiksid väärilisteks vastasteks olla ainult vähesed kaubamärgid.”

Branson plaanib seda olukorda säilitada. Kuid ta tunnistab, et iga kaubamärgi puhul Virgini strateegia ei toimi, sest see põhineb tema sõnul pigem “kaubamärgi lugupeetavusel” kui traditsioonilisel toote ja teenuse märgistamisel.

Algselt noortele mõeldud, on Virginil praegu laiem sihtgrupp. Bransoniga üheaegselt on küpsenud ka kaubamärgi külgetõmme. "Neli aastat tagasi läksime me üle nende noorte vanemate ligimeelitamisele," ütleb Branson. "Ent me peame olema ettevaatlikud, et me sellega lapsi ei kaotaks. Tahan, et inimesed tunnetaksid, et Virgin on suuteline täitma enamiku nende soove. On äärmiselt oluline, et me ei veaks neid kunagi alt."

1990ndate keskpaigaks näis Virgin olevat kõikjal. Kaubamärk oli muutunud niivõrd kõikjalolevaks, et ei möödunud vist päevagi, ilma et Richard Bransoni laialt naerata nägu poleks teatanud mõne Virgini uue toote või teenuse turulepaiskamisest. Kuulus lendava V-tähega logo ilutses lennukitel ja hiidkaubamajadel ja kinofassaadidel ning planeeritud oli logo esitlus kokapurkidel.

See tegevus õhutas kahtlusi firma strateegia suhtes. Need aga, kes mõistsid, mida Branson plaanib, tunnistasid, et Bransoni loodu on täiesti uuelaadne kaubamärgi esitlemine. Kuulsa kaubamärkide alase konsultatsioonifirma Interbrand juht John Murphy märkis: "Kui nad just kedagi ära ei mürgita ega hakka oma kaubamärki kasutama sobimatute toodete, nagu näiteks pensionifondide või koopiaamasinate juures, ei usu ma, et Virgini kaubamärk kunagi nõrgeneks." Murphy ei osanud tollal aimatagi, et 1996. aastal hakkab Virgin Direct osutama finantsteenuseid, mille alla kuuluvad ka pensionid.

PIIRIDE ÜLETAMINE

Branson suhtub traditsioonilisse läänelikku kaubamärgi vaateviisi kriitiliselt. Ta võrdleb Virgini suhtumist mõnede Jaapani firmadega. Viidates Marsi otsusele oma tuntud marginimetust loomatoidu toodetel mitte kasutada, ütleb ta: "See, mida mina nimetan "Marsi sündroomiks", nakatab meie riigi igat turundusosakonda ja reklaamiagentuuri. Nad arvavad, et kaubamärk

on seotud ainult mingi kindla tootega ning kaubamärgi nimetuse laienemine on piiratud. Nad näivad olevat unustanud, et kedagi ei häiri Yamaha klaveril mängimine, olles samal päeval sõitnud ka Yamaha mootorrattaga; või kuulata Mitsubishi autos Mitsubishi pangast mööda sõites Mitsubishi stereot.

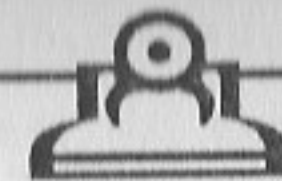
Kaubamärgi väljumine firma struktuuridest ja tootmisalalt ... on leidnud oma tänapäevase väljenduse Jaapani "keiretsu"-nimelises juhtimisstruktuuris, kus erinevad äriettevõtted tegutsesid ühe marginimetuse all nagu üks perekond."

Tulevastele kaubamärgi ülesehitajatele oleks oluline mõista, et Virgini kaubamärgi väljapakkumise tähtsaim aspekt on tema usutavus oma turuosas. Kui juba olemasolevad Virgini tooted ja teenused on uute pakkumiste usaldusväärsuse tagajateks, võivad Virgini peresisesed suhted ka vastupidiselt töötada. Juhul kui imagot peaks rüvetama tema seostamine mõne rämpstoote või viletsa teeninduse või petturliku pakkumisega, võib see kahjustada kogu Virgini kaubamärgi saavutatud lugupidamist pärvinud mainet.

PEA PÜSTI!

Vaatamata kõigile oma nõökamistele võtab Branson Virgini kaubamärgi reputatsiooni erakordse tõsidusega. "Sinu marginimetus on sama tugev kui sinu reputatsioon," ütleb ta. "Meie oma on tohutult väärtuslik."

Virgini kaubamärgi ainulaadsuse võti võib peituda firma ühes hüüdluses: "Sõprus kogu eluks!" Bransoni kauaaegne kolleeg ja avalike suhete juht Will Whitehorn täheldab: "Meie Virgini teame, mida meie kaubamärk tähendab, ja kui me millelegi oma marginimetuse paneme, anname me lubaduse. See on lubadus, mida oleme siiani alati pidanud ja peame ka edaspidi. Lubadusi täita on raskem kui neid anda, ja salajast



Branson kaubamärgi laienemisest:

"Kedagi ei häiri Yamaha klaveril mängimine, olles samal päeval sõitnud ka Yamaha mootorrattaga; või kuulata Mitsubishi autos Mitsubishi pangast mööda sõites Mitsubishi stereot."

retsepti selleks pole olemas. Virgin jääb truuks oma põhimõtetele ja peab oma lubadusi.”

Branson on ikka ja jälle kinnitanud, et Virgini reputatsioon on firma kõige tähtsam varandus. Piisab vaid Virgini nime panemisest mingile tootele, mis ei vasta rahuldavale standardile, ja kogu firma saab häbistatud. “Meie kliendid usaldavad meid,” ütleb ta.

Kanna oma kaubamärgi eest hoolt ning see jääb püsima, on Bransoni filosoofiaks. Virgini kaubamärgi südames on alati olnud pinge. Virgini nime puutumatus ei ole vaieldamatule rõhuasetusele vaatamata on üks Bransoni iseloomustav joon, mida esindab nüüd ka Virgin, teatud rahutus. Bransoni iseloomustab täitmatu kirg riskida ja uusi territooriume uurida. Oma impeeriumi pidev laiendamine on tal lausa veres. Ent on eluliselt tähtis teha seda firma head nime kahjustamata, mis tekitab teatud dilemma. Ja Branson teab seda hästi.

“Me laiendame ja suurendame oma kaubamärgi kasutusala,” ütleb ta, “kuid kanname pidevalt hoolt, et kasutaksime seda ainult toodete ja teenuste puhul, mis vastavad või hakkavad vastama meie väga nõudlikele kriteeriumitele.”

Viimastel aastatel on Branson kaua ja põhjalikult arutlenud selle üle, mida Virgini kaubamärk esindab. Ta usub, et firma saavutatud reputatsioon põhineb viiel otsustaval teguril: kvaliteedi ja hinna suhtel, kvaliteedil, usaldatavusel, uuendusel ja määratlematul, ent sellest hoolimata käegakatsutaval lõbutundel. (Teine, veidi kiirem Virgini kaubamärgi väärtuste versioon on: tõeline ja lõbus; kaasaegne ja erinev; tarbijate lemmik; esimene klass äriklassi hinnaga.)³

Need on kaubamärgi praegused väärtused, mida Virgin uusi riskantseid ettevõtmisi vaagides konkurentide toodangu igakülgse uuringul ja analüüsil harilikult arvestab.

Branson ütleb, et igal mis tahes uuel tootel või teenusel peavad olema, või vähemalt tulevikus tekkima, järgmised omadused:

- Tootel peab olema parim kvaliteet.
- Toode peab olema uuenduslik.

- Tootel peab olema õige kvaliteedi-hinna suhe.
- Toode peab olema väljakutseks olemasolevatele alternatiividele.
- Toode peab lisama lõbususe või häbematus tunde.

Virginis väidetakse, et paljud kaalumise all olnud projektid on potentsiaalselt väga tulusad, ent kui nad ei vasta firma väärtushinnangutele, lükatakse nad tagasi.⁴ Ent Branson ütleb: “Kui idee vastab vähemalt neljale nendest viiest kriteeriumist, kaalume me seda harilikult tõsiselt.”

SEKELDUSI PÕHJUSTAMAS

Kui sa oled suurepärase kaubamärgi omanik ning haistad turuvõimalust, ei tohiks sind takistada niisugused pisiasjad nagu näiteks kogemuse puudumine antud turul. Branson väidab: “Kui oskad inimesi motiveerida ja neid kohelda, pole oluline, kas sa võtad ette lennufirma, karastusjookide- või filmitööstuse. Reeglid on sarnased.”

“Kuid sa ei tohiks hakata ettevõtlusega tegelema ainult rahategemise nimel. Sa pead kirglikult uskuma, et äritegevust on võimalik muuta, pea peale pöörata, kanda hoolt selle eest, et see ei oleks enam kunagi niisugune kui varem. Õigete inimeste ja tolle veendumusega on kõik võimalik. Ning siis võid sa ignoreerida neid, kes muudkui jahvatavad rääkida “kaubamärgi piiridest üleastumisest”.”

Viimasel ajal on aga Bransoni usk, et Virgin on võimeline muutma seda, mida mõistetakse äritegevuse all, sattunud surve alla. Firma osalus raudtees, eriti investeringutenäljas olevas Briti raudteevõrgus, on saanud kriitika osaliseks.

Pärast esialgset elevust, et Virgin toob mõnesse kurikuulsalt pikatoimelisse Briti raudteevõrku värsked tuuli ja täpsust, on igapäevased edasi-tagasi reisijad pettunud. Virgini teenused hankisid endale kiiresti räämajäänud ja hilinevad teenust pakkuva firma maine. Branson selgitas, et Virgini standarditele vastava teenuseni jõudmine võtab aega viis aastat. Mõned kriitikud väidavad, et see seiklus on Virgini kaubamärki



Branson kaubamärgi reputatsioonist:

"Kui sul on selja taga 20 või 30 aastat head reputatsiooni, tunneb avalikkus sind, nagu oleksid neile lihane vend või õde."

kahjustanud. Branson usub, et firma hea nimi on siiski jõulisem.

"Kui sul on selja taga 20 või 30 aastat head reputatsiooni, tunneb avalikkus sind, nagu oleksid neile lihane vend või õde," ütleb ta. "Nad tunnevad sind ja firma tugevaid külgi, nad tunnevad su nõrkusi. Nii pikaajalisele reputatsioonile üles ehitatud kaubamärk peaks suutma vastu panna juhuslikule libastumisele ja lõpptulemusena näitama end veelgi paremast küljest."⁵

TROTSIV HÄBEMATUS

Bransoni turundusmeetmetestikuga kaasneb veel üks käegakatsutamatu, ent oluline koostisosa. Mida iganes Virgin ka teeb, lisandub sellele väheke nalja või häbematust. "Algusaastail," ütleb Branson, "peeti Virgini nime kui sellist natuke nilbeks. Kolm aastat ei lubatud meil seda isegi patendiametis registreerida, sest seda loeti "vulgaarseks".

Ent mõnikord pead sa kaubamärgi väljatöötamisel riskerima. EMI tundis, et Sex Pistolsi olemine firma nimekirjas kahjustaks viimase reputatsiooni. Meie aga tundsim, et see on just õige asi Virgini väljaviimiseks hipiajastust ning moodsamate artistide ligimeelitamiseks. Kohtuprotsessid albumi nime *Never Mind the Bollocks, Here's the Sex Pistols* üle aitasid Virgini imagot ainult tugevdada."

Võimumehi ei ärritanud mitte ainult Virgini plaadiümbriksed. Igal Virgini tootel või teenusel on teatud nöökav tagamõte. Firma ei tee midagi ebaprofessionaalselt, kaugel sellest. Tal on lihtsalt huumorimeelt. Sageli tehakse nalja ka firma auväärse peadirektori kulul.

Võtkem näiteks trusti finantsteenuste firma Virgin Directi reklaamikampaania. Samal ajal, kui teinegi Ühendatud Kuningriigi juhtiv teenusepakkuja viis läbi oma kompanii aruka ja

mõnevõrra vanameelse tegevdirektori imagol põhinevat reklaamikampaaniat, pakkus Virgin välja 1960ndatel tehtud filmimaterjali noorest Joe Ninety prille kandvast ja pörguliku soenguga Bransoni-kutist. Sõnum? Oletatavasti see, et isegi kõige väänikumad ettevõtjad peavad millalgi suureks kasvama.

Hiljuti ilmus *Times*'is ning teistes juhtivates ajalehtedes üle kahe lehekülje reklaam. Virgini uute firmarõivaste reklaamis on pilt üht oma kõige jubedamat mustrilist kampsunit kandvast irvitavast Bransonist. Tekst on järgmine: "Georgio disainib. Ralph disainib. Calvin disainib. Richard mitte."

EDENDA OMA KAUBAMÄRKI

Üks kõige sagedamini Virgini kohta esitatavatest küsimustest on: kui laiaulatuslikuks võib üks kaubamärk muutuda? Bransoni vastus on: kuni pole ohustatud kaubamärgi terviklikkust, on ta lõputult venitav. Virgini strateegia põhineb tema sõnul pigem "kaubamärgi lugupeetavusel" kui traditsioonilisel toote ja teenuse märgistamisel.

Kaubamärgimeistri Bransoni õppetund on järgmine:

- Hea kaubamärk levib. Kõikjalolev Virgini kaubamärk on õhutanud mõningaid kommentaatoreid küsima, kas kaubamärk seetõttu mitte ei nõrgene. Need, kes mõistavad, mida Branson püüab saavutada, mõistavad, et ta on loonud täiesti uutmoodi kaubamärgi idee.
- Kaubamärgi venitavus on lõputu. Virgini kaubamärgi väljapakkumise tähtsaim aspekt on tema usutavus oma turuosas. Juba olemasolevad Virgini tooted ja teenused on uute pakkumiste usaldusväärsuse tagajateks.
- Armasta, austa ja hellita oma kaubamärki. Branson on ikka ja jälle kinnitanud, et Virgini reputatsioon on firma kõige tähtsam varandus. Kanna oma kaubamärgi eest hoolt ning see jääb püsima, on tema filosoofiaks.
- Reeglid on rikkumiseks. Kui sa oled suurepärase kaubamärgi omanik ning haistad turuvõimalust, ei tohiks sind takistada niisugused pisi-asjad nagu näiteks kogemuse puudumine antud turul.
- Umbusklik suhtumine lisab vürtsi. Mida iganes Virgin ka teeb, lisandub sellele väheke nalja või häbematust. Firma ei tee midagi ebaprofessionaalselt, kaugel sellest. Tal on lihtsalt huumorimeelt.

MÄRKUSED

- 1 Rodgers, Paul, "The Branson Phenomenon", *Enterprise Magazine*, March/April 1997.
- 2 Rodgers, Paul, "The Branson Phenomenon".
- 3 Campbell, Andrew and Sadtler, David, "Corporate Breakups", *Strategy & Business*, Third Quarter 1998.
- 4 Virgin Groupi trükkis.
- 5 Branson, Richard, ettekanne "Money Programme", BBC, July 1998.

Naerata kaamerasse

*On mõningaid, kes usuvad, et oma võluvalt
jubuslikul moel jubib Branson Briti kõige
riuklikumat subtekorraldusoperatsiooni.*

ANDREW DAVIDSON, AJAKIRJANIK

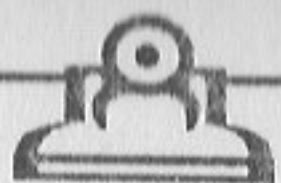
Ta ei pruugi küll välja näha nagu peenelt häälestatud PR-masin, ent Richard Bransonist on saanud firma kõndiv ja rääkiv logo. McDonald'sil on punapäine kloun Ronald McDonald ja Disneyl kuue jala pikkune hiir; Virginil on oma tobukesest peadirektor. Iga kord kui tema pilt ilmub ajalehes või ajakirjas, reklaamib see Virgini kaubamärki.

See on täiesti läbikaalutud ja tõenäoliselt üks efektiivsemaid reklaamistrateegiaid, mida üks firma kunagi on kasutanud. Kaubamärgi reputatsiooniga riskimine on muidugi ka samamoodi kõrge, juhuks kui peaks saama rüvetatud Bransoni enda isiklik maine. Ent siiani on kõik osutunud ülimalt edukaks, võimaldades Virgini kaubamärki üles töötada väga nap-pide reklaamikuludega.¹

Arvutades kokku reklaamitulused, mida tõi Bransoni läbi-kukkunud katse sõita õhupalliga ümber maailma, lausus üks Ameerika reklaamindusjuhte: "Arvutamiseks ei jätku piisavalt nulle."

Just tema oskus, rohkem kui mis tahes muu külg, tõmma-ta oma äriprojektidele avalikku tähelepanu, tõstab Richard Bransoni ülejäänud ärijuhtide seast esile. Isegi Anita Roddicku, Bill Gatesi ja Ted Turneri sugused ei pälvi nii positiivset mee-diakajastust kui Branson. Suhtekorraldus on Bransoni eriline anne.

Raamatu *Virgin King* autor Tim Jackson märgib: "Ajakirjan-duses soosiva kriitika osaliseks saamine on Bransoni ärikarjää-ris samavõrd oluline kui bilansi koostamine aasta lõpus. Aja-kirja väljaandja ja plaatide jaemüüjana tegutsemise esimestest



"Ajakirja väljaandja ja plaatide jaemüüjana tegutsemise esimestest päevadest alates teadis Branson, et tema äriettevõtmiste kirjeldamine edukate ja laienevatena võib osutada kordaminekuks."

päevadest alates teadis Branson, et tema äriettevõtmiste kirjeldamine edukate ja laienevatena võib osutada kordaminekuks."

Ent Virgin Atlantic Airwaysi käikuandmise ajal õppis ta selgeks veel ühe uue võtte. Suured lennufirmad kulutavad reklaamiteenustele igal aastal liialdamata miljardeid dollareid. Branson sai peagi aru, et tema ainsaks ellujäämislootuseks olid tasuta reportaažid meedias. See andis tõuke reale hulljulgetele vempudele ja reklaamitrikidele.

Ilmselt tehti ka otsus üritada purustada Atlandi ookeani ületamise kiirusrekord, võitmaks Sinist Linti*, pärast seda, kui Branson avastas, et ta polnud suuteline tasuma New Yorgi TV kehtestatud reklaamitariife, et reklaamida oma lennufirmat.

Seesugust taktikat on Branson märkimisväärselt efektiivselt kasutanud sellest ajast alates, planeerides ligi veerandi oma ajast PR-tegevusele.²

OLE KAANELUGU

Kui teised firmad kulutavad reklaamile hiigelsuuri rahasummasid, siis Branson täidab jardide kaupa ajaleheveerge täiesti tasuta. Kui teised firmad palkavad kalleid suhtekorraldusfirmasid organiseerima leidlikke meediasündmusi, siis Branson toimetab kätte tunduvalt väärtuslikuma kaubaartikli – uudise.

Tema iseteenindusliku reklaamikampaania saladus on võime vaistlikult ära tabada see, mis meediale meeldib. Oma lennufirma käivitamise reklaamimiseks näiteks saabus Branson avamise puhul peetud pressikonverentsile pruunis nahkses lendurimütsis. Toimetajaile see meeldis. Bransoni foto ilmus kõigis ajalehtedes. Lugu pälvis niivõrd suurt publikuhuvi, et Bransonil polnud vaja oma esimesi lende reklaamida.

* Antakse võitjale suurima tunnustusena, esimese koha äramärgimiseks. – Toim.

Sellest alates on Bransoni meediasündmused laienenud. Virgin Cola käikulaskmisel USAs sõitis ta suure lahingutankiga mööda elava liiklusega New Yorgi tänavat, et purustada kokapurkidest laotud sein. Pole vist raske ära arvata, millisest firmast rääkisid järgmise päeva uudistesaaated.

Ent Bransoni silmatorkavad etendused ja suurepärase ajastus on tegelikult vaid kattevarjuks ujedale iseloomule. Varemalt puges Branson kas või nahast välja, et vältida intervjuusid ajakirjanikega. Neile, kes pole temaga kohtunud, näib ettekujutus, et Branson võiks olla uje, naeruväärsena. Lähemal vaatlusel aga selgub, et vaatamata oma teatavale ekshibitsionismile, võib ta samas olla ebakindel ja kohmetu. Tegelikult on temas ka omajagu näitlejat. Kaamerate ees näib ta mehena, kes mängib just nagu tema jaoks kirjutatud osa. Branson ise tunnistab, et just nii see ongi, ja rõhutab, et ta sunnib end esinema.

"Lennuliini käikulaskmiseni olin ma mõõdukalt arg inimene. Mulle ei meeldinud anda intervjuusid, vältisin pressit. Võtsin tol ajal kuulda oma ema nõuannet, et las minu firmad räägivad ise enda eest. Ent kui me otsustasime lennufirma asutada, ütles Freddie Laker, et kui ma kavatsesin American Airlinesi, United ja British Airwaysi võitluseks välja kutsuda, ei jätkuks mul reklaamimiseks nii palju raha, kui nemad kasutavad ... ent kui ma läheksin ja mängiksin veidi tola, saaksin ma esikaantele."³

Tema argus suurendab ta veetlust tegelikult veelgi. Teised ärituused näivad ülespuhutud ja ennast täis, ent Bransonist kiirgab koolipoisilikku entusiasmi. Tõsiasi, et tema avalikkusele näidatav isik on ta enese looming ja talle endale vastukarva, muudab selle veelgi muljetavaldavamaks. Branson on ise endast loonud meediaikooni.

Kahtlemata on Bransoni suhtekorraldusoskus tõeline kingitus. Tema vaistlik võime meediavõimalust ära tunda ja kasutada võimaldab tal üle trumbata vanameel-



Teised ärituused näivad ülespuhutud ja ennast täis, ent Bransonist kiirgab koolipoisilikku entusiasmi.

seid ja konservatiivseid ärimehi, keda avalikkus on nägema harjunud. Teeseldud või mitte, Bransonil õnnestub näida loomulik ja isegi spontaanne, ka siis kui on teada, et ta on kogu päeva vastanud ühtele ja samale küsimustele.

Tema vaist lubab tal vältida suhtekorralduslikke klišeetid, mille küüsi enamus enesereklaamijaid lõpuks langeb. Tema natuke kohmakas kõnemanier, täis pikitud kogelevaid mmm...e ja eee...sid, mõjub ettevalmistamatuna. Bransoni siirus on armastusväärne. Usutavus, mis temal on ja teistel puudub, säilib Bransonis isegi siis, kui ta on kaasa kistud julgunud suhtekorralduslikku mängu.

Vastuseks küsimusele, kas mustanahaliste ja aasia päritolu töötajate suhteliselt suur arv tema firmas on teadliku mitte-diskrimineerimispoliitika tulemus, ütleb Branson: "Võib-olla ei peakski nii olema, aga see on lihtsalt nii läinud." Kui talle jutustati pressiteatest, mis lükkas ümber kuuldused, nagu oleksid tema firmad registreeritud Briti maksude vältimiseks *off-shore* firmadena, vastas Branson: "See on vale. Otsus tehti maksude mõjul."

Mitte mingid intervjuule eelnevad брифingud poleks võimaldanud seesugust sujuvat läbipääsu meedia võimalikest miiniväljadest.

Kohati on draama olnud liigagi ehtne. Kui ta katse sõita õhupalliga ümber maailma ebaõnnestus, kuna Global Challenger hakkas kiirusel 2000 jalga minutis alla kukkuma, ei kahelnud keegi, et meeskonnaliikmete, sealhulgas Bransoni, elud olid tõeliselt ohus. Draama jätkudes ronis 52aastane projekti vaneminsener ja viimasel hetkel meeskonna kolmandat liiget asendanud Alex Ritchie kangelaslikult õhupallile, et katastroofi vältimiseks üleliigne ballast alla visata. Rekordlend kukkus küll läbi, ent kaubanduslikust küljest oli see triumf.

Global Challengeri vaevu 400miiline reis läks maksma 3 miljonit naela. Ent turundusmaailmas ei kahelnud keegi, et tegemist oli hästi kulutatud rahaga. Viidates Pepsico 300 miljoni naelasele reklaamikampaaniale, mille käigus värviti üle ka Concorde'i sinine, väitis üks Briti suhtekorralduseksperte, et

ainuüksi maapinnalt õhku tõusmisega "trumpas Branson Pepsico neljakordselt üle".

Üks anekdootlik lugu kirjeldab Bransoni andekust meediasuhetes. Oma teisel ja seekord edukal katsel võita Sinine Lint, auhind Atlandi ookeani kiireima ületamise eest, tagasi Suurbritanniale, hoiti Virgini kuivale maale jäänud personal kogu reisi kestel tegevuses Ühendatud Kuningriigi rahvuslike ja kohalike meediaväljaannete nimekirja läbisorteerimisega. Operatsiooni peakorterist, ühest Virgini kuulumast plaadipoest, helistasid nad ükshaaval kõigile ajalehtede toimetajatele ning pakkusid neile võimalust intervjuuerida Bransoni otse Virgini Atlantic Challenger II pardalt.

Sel ajal kui Branson vastas ühe ajalehe küsimustele, korraldas maal asuv personal järgmisele tema telefoniühenduse ootamise ajal taustainfot jagava брифingu. Challengeri kapten jättis seda etendust tundide kaupa, vastates ühtele ja samale küsimustele ning korrates ikka ja jälle ühtesid ja samu teravmeelsusi, saavutamaks reportaaži maksimaalset ulatust. Lõpuks pöördus ta teda rekordkatsel saatva ümbermaailmapurjetaja Chay Blythi poole ja ütles: "Asi muutub igavaks. Me peame neile midagi muud rääkima." – "Palju ei puudunud, et oleksime praegu vaalaga kokku pörganud," ütles nutikas purjetaja vastuseks. "Kus, kus?" küsis Branson erutudes. "Ma ei pannud mingit vaala tähele." Üksnes pärast pilguheitu Blythile taipas ta, et olgu seal vaal või mitte, ajakirjandusele saaks sellest igatahes suurepärase loo. "Oh, muidugi," ütles ta. "Nii see oli." Ja nii saidki mõned järgmisena helistanud toimetajad kuulda lugu tohutust mereelukast, kes oleks äärepealt laevaga kokku pörganud. Loomulikult neelasid nad sööda alla.

Bransoni anne luua hea uudis on niivõrd hästi tuntud, et Virgini riskantsetel ettevõtmistel pole nüüd avalikkuse ja meediahuvi äratamiseks vaja erilist vaeva näha. Virgin Bride'i, firma pruutpaaripoodide keti avamiseni jäi veel 18 kuud, kui Lääne-Londoni kinnisvaramaakleri poolt selle kohta lahti lastud kõlakas jõudis kolme päeva jooksul kõikidesse rahvuslikesse ajalehtedesse. Firmale helistati isegi *Los Angeles Times*'ist.⁵

AINULT HAMBAD JA EI MINGEID PÜKSE

Branson teeb oma kaubamärgi edendamiseks ükskõik mida. Seda valmidust täiendab ka tema ihalus seikluste järele. Ta tegude seas ajalehepealkirjadesse jõudmiseks on nii hulljulge katse saada esimeseks õhupallil ümbermaailmareisijaks, mille eest ta pidi peaaegu eluga maksma, kui ka maailma uue kiirusrekordi püstitamine kiirpaadiga Atlandi ookeani ületamises. Sedasorti vägiteod peegeldavad tema sõnumit: "Elu on seiklus, elu on lõbus," mis on ühtlasi ka Virgini arusaam äritegevusest.

Virgini president oskab eriti hästi luua visuaalse efektiga lugusid. Ta on valmis end klouniks rõivastama ja näitlema, samas kui enamik ärimehi võtab end liiga tõsiselt, et midagi samasugust teha. Enamik suurte firmade juhte seab muidugi piire maskikostüümi kandmisel oma toote reklaamimiseks. Üldsuse arvates rõhutab Bransoni valmisolek tola mängida loomulikult veelgi enam seda, milline kehkenpükside kamp too ülejäänud seltskond on.

"Ma olen kandnud peaaegu kõiki kostüüme, mida on olnud võimalik kanda," ütleb Branson. "Ja viimasele küljele mõeldud foto ilmub esileheküljel. Ning seejärel tullakse uute järele."

Bransoni veelgi pöörasem nüke on vastassugupoole riiete kandmine. Ta avaldas tohutut muljet, kui kandis oma uue lennuliini avamisel stjuardessi vormiriietust, ning hiljaaegu esines ta uue pruutpaaride poeketi avamisel pruutkleiti ja kõrge kontsaga kingi kandva modellina. Kui paljud teised firmade juhid riietuksid avalikult naiste aluspesusse?

Presidendi ekshibitsionistlikud kalduvused on Virgini personalile hästi teada. Tal on võrdne kirm riietuda nii maskikostüümi kui ka striptiisi teha. Üks kauaaegsetet töötajatest meenutab, et Bransoni kalduvus end lahti riietada saavutas haripunkti, kui ta tahtis ühel Šveitsi-reisil kõigiga 10 naela

peale kihla vedada, et julgeb ihualasti mäest alla suusatada. Tema kihlvedu ei võtnud küll keegi vastu, ent Branson viis oma julgustüki läbi sellest hoolimata.⁶

Kord kirjutas ajaleht *Sun*, et Virgini nädalalõpureisil oli Branson oma töötajaid mereandide restoranis lõbustanud laua peal striptiisi tegemisega, kandes kalavõrgust sukki ning pitsi- list sukahoidjat. Lugu ilmus pealkirjaga "Popi börsihai šokeerivad sukakepsutused". Ajalehel õnnestus vahejuhtumist saada isegi foto, millel Branson oli oma kaubamärgi – eredavärvilise mustrilise kampsuni – tõttu otsekohe äratuntav.

Sel ajal oli Virgin Londoni börsiettevõtete nimekirjas. Nii- sugune lugu oleks võinud kahjustada firma aktsiate hinda. Tõepoolest, sama aasta kõmu-uudisele, et 48aastasel meeste- riiete jaemüügifirma Burton Groupi esimehel Ralph Halpernil oli armulugu 19aastase *topless*-modelliga, järgnes firma aktsia- hindade langus.

Ent *Sun*'i artikkel oli iseenesest heatahtlik. Ta ülistas Virgini presidenti tema "kahe jalaga maa peal" seismise ja lõbu- janu pärast, mis *Sun*'i stiilis teravmeelitsedes oli "Virgin naeruväärse kallal". Ainsaks kriitikanoolekeseks oli väide, et nädalavahetus oli firmale läinud maksma 250 000 naela. (Firma väitel oli tegelik maksumus pigem pool sellest summast.)

Virgini investorid aga näisidki eeldavat niisugust käitumist kelleltki, kes tipsutas koos popstaaride ja hipidega, juhtis oma firmat paadist ning keeldus ülikonda kandmast.

SUPERKANGELANE BRANSON

Bransoni oskus ilmuda kohale avaliku draama ootamatutel hetkedel on tähelepanuväärne. Lahesõja lähenedes, kui Saddam Husseini jõud hoidsid British Airwaysi lennukit pantvangis, informeeris Branson Briti meediat, et ta oli peaminister John Majorile pakkunud nende äratoomiseks Virgini lennukit. Lennukile oli antud 24tunnine valmisolek lennata kohale ja pantvangid koju tuua.



Branson maskikostüümidest:

"Ma olen kandnud peaaegu kõiki kostüüme, mida on olnud võimalik kanda. Ja viimasele küljele mõeldud foto ilmub esileheküljel."

Mõni päev pärast printsess Diana teadaannet, et meedia liigse surve tõttu tõmbub ta avalikust elust kõrvale, ilmus ta koos Bransoniga poodiumile, et käiku lasta täiendus Virgin Atlanticu lennukitele. Diana näis pingevaba ja sudimatu isegi siis, kui Branson ta šampanjaga üle pritsis ja keelitas teda poseerima punases Virgin Atlanticu jakis. (PR-geenius ei kõla Bransoni puhul just liialdusena.)

Kui popstaar Boy George oli oma heroiniisõltuvuse tõttu suures hädas, kes astus siis ligi ning pakkus isalikku abikätt? Ei keegi muu kui Richard Branson, kellele kuuluv Virgini plaadifirma oli avastanud Boy George'i Culture Clubi päevil. Branson lennutas mureliku popstaari meedia uudistavate pilkude alt eemale ning viis ta parimasse narkoravi kliinikusse. Küünikud nägid siinkohal tegutsemas jultunud PR-olupoliitikut, teised nägid Virgini bossis popäri eest hoolitsevat kuju.

FILANTROOPIA JA MARGIKOGUMINE ON KAKS ERINEVAT ASJA

Meedia tähelepanu äratav veel üks Richard Bransoni külg. Branson on aastaid olnud seotud arvukate üldsuse tähelepanu äratanud ühiskondlike tegevustega, nende hulgas soov juhtida Briti Rahvusloteriid, mille kogu kasum pidi minema heategevuslikule sihtasutusele; seotus AIDSi-teadlikkuse tõstmise kampaaniaga, mis põhjustas Britannias peaaegu monopolset turupositsiooni omavale Durexi firmale väljakutset esitavate Matesi kondoomide turulepaiskamise, ning mille kasum läheb samuti heategevaks otstarbeks; osalemine lastele suunatud suitsetamisvastases kampaanias; seotus riiklikult spondeeritud Suurbritannia 2000 algatusega, aitamaks töötuid noorukeid ning koristada prügi Suurbritannia tänavatelt.

Juttu on olnud ka Bransoni võimalikust asumisest mõnele tähtsale riiklikule ametikohale; kuuldavasti võiks ta kandideerida isegi Londoni linnapeaks. Tema populaarsust näitasid küsitlustulemused, mille järgi toetaksid Bransoni esimese kandidaadina paljud londonlased.

Niisugused kodanikutundest ajendatud tegevused näitavad Bransoni filantroobia. Kuigi need tegevused pole tavaliselt seotud tema äriimpeeriumiga, saab sellega seoses avaliku tähelepanu osaliseks kogu Virgin. Mõningaid inimesi on see ajendanud Bransoni motiive küsitavaiks pidama.

Muidugi on paljud kuulsused nõustunud heategevuses osalema ka muudel põhjustel kui ainuüksi heategevus. Filmitähed ja popstaarid ning poliitikud ei kohku tagasi heategevatest üritustest tekkinud tunnete kaudu pressi kaasabil endile populaarsust lüpsmast. Ent Bransoni puhul on sellised süüdistused küll ebakohased. Loomulikult on tema isiklik reputatsioon auväärt ürituste nimel võitlejana kasu lõiganud, kuid tema põhjused näivad enamasti küll siiralt idealistlikud. Tegu on ju mehega, kes 18-aastasena asutas mittetulundusliku õpilaste nõustamiskeskuse, aitamaks lahendada noorteprobleeme. See juhtus aastal 1968, isegi enne plaadipostimüügifirma asutamist, mis külvas seemne kogu edasisele Virgini impeeriumile.

Tegelikult, kui on mingi valdkond, milles Richard Bransonile pole õiglaselt tunnustust jagatud, on see just tema heategevuslik töö. Temasuguse entusiastliku ja osava enesereklaamija kohta on ta oma heategevuse positiivsel kajastamisel meedias näidanud end ebataavaliselt kohmakana. Olgugi et ta ei anneta heategevusele tohutu suuri summasid, on Branson ometigi heldelt andnud oma energiat ja aega toetamaks üritusi, millesse ta usub. Ta on olnud seotud kolme suurema ühiskondliku projektiga.

Esimene neist oli kampaania Suurbritannia 2000, mille eesmärgiks oli paljude era- ja valitsuskavade raharessursside ühendamise abil Briti keskkonna parandamine ja töötutele noortele tähendusrikka töökogemuse pakkumine. Margaret Thatcheri valitsuse palvel nõustus Branson esimehe kohaga. Kohe algusest peale vaevas kampaaniat selle vaenulik kajastamine pressis; Briti kõmulehed olid kindlalt otsustanud kampaaniat portreerida ei millegi enama kui prügikorjamise harjutusena. Aasta pärast loobus Branson haavu lakkudes oma kohast.

Tema teine kodanikutundest ajendatud äkkrünnak oli

odava kondoomimargi Mates turuletoomine eesmärgiga härida Durexi peaaegu monopolset turupositsiooni. Mates väljatoomisel oli äriline edu, esmakordselt näidati kondoomireklaami ka Briti televisioonis. Ent vaatamata rahva kasvavale teadlikkusele HI-viiruse suhtes avaldas reklaam rahva tervisele loodetust vähem tegelikku mõju, mis oli aga kampaania püstitatud eesmärgiks. Press kritiseeris Bransonit, olgugi et toote, mille müügitulud olid mõeldud heategevusele, turulepakkumisel riskis Branson oma rahaga.

Bransoni pakkumine saada enda kätte Ühendatud Kuningriigi Rahvusloterii ainumüügiõigus leidis pressis samuti ebasoodsat kajastamist. Vaatamata kinnitustele, et loterii korraldamisest ei kavatse ta mingit kasumit teenida ning et kõik müügitulud lähevad Virgin Groupist täielikult eraldi seisvale heategevusfondile, ebaõnnestus Bransonil selle sõnumi mõistetakse tegemine üldsusele. Taas kord käitusid küünilised ajakirjanikud tema altruistlike kavatsustega vastutustundetult.

Bransoni isiksust iseloomustab ka see, et ta näib niisuguse kriitika suhtes olevat ülimalt tundlik. Enamik avalikkuse silme all olevatest inimestest eeldabki, et neid mõistetakse vääriti, ent Branson tundub sellesse, miks press just teda peaks välja valima, suhtuvat naiivselt. Tõepoolest, tundub, et ta on siiralt pettunud selles, et ajakirjanikud peavad tema kodanikutundest ajendatud etteastete motiive küsitavaiks. Ehk on ta positiivse kajastamisega ka liialt harjunud. Teisest küljest aga võib ta solvatud osapoole mängimises näha parimat viisi kriitika suunamiseks mujale.

NÜÜD SA NÄED MIND, NÜÜD MITTE

Peaaegu sama muljetavaldav kui oskus napsata endale rambivalgust siis, kui ta seda parajasti soovib, on Virgini presidendi oskus vältida negatiivset avalikku tähelepanu oma äritegevusele või oma eraelu valgustamist meedias. Nagu Irvikkass raamatust "Alice Imedemaal", näib Branson oskavat talle sobi-

val hetkel haihtuda nii, et ainus, mis temast nähtavaks jääb, on tema hambaid paljastav naeratus.

Sel ajal kui ülejäänud alternatiivsete ärikreedodega inimesed, nagu näiteks Anita Roddick, on kas või ühe valesammu pärast saanud pressi käest nuhelda, jäävad paljud Bransoni ärilised majanduslangused ja ebaõnnestumised avalikkuse uudistavate pilkude eest taktitundeliselt varjatuiks. Tundub, et Roddickut karistatakse liiga tõsiselt tema ilmse eneseõigustamise ja mõnede arvates suisa turupettuste eest. Bransonis, vastupidiselt, nähakse koolipoisilikku vigurivänta ning teda usaldatakse kahtlustustest hoolimata. See võiks selgitada, miks press kritiseerib Bransonit pigem tema filantroopilise tegevuse kui äriliste seikluste pärast.

Enamasti saab Virgin meedia positiivse tähelepanu osaliseks. Bransoni meediaga manipuleerimise teine külg on tema oskus talle sobival ajal vaateväljalt kaduda.

Aeg-ajalt liiguvad kõlakah Virgin Groupi sularahanappusest ning sellest, et Branson liialt laiutab. Kuna tema äri on erafirma, mille intressidest suurem osa registreeritakse *off-shore* trustide kaudu, muudab see ettevõtte tegeliku majandusliku olukorra teadasaamise kõrvalseisjatele vägagi raskeks. See täielikult seaduslik ja osav maksude korraldamine töötab Bransoni kasuks.

Bransonil on õnnestunud oma finantsimpeeriumi sisemist tegevust varjata. 1986. aastal viis ta Virgini Londoni börsile, et see peagi jällegi tagasi osta, kuna talle ei meeldinud börsinimekirja võtmisega kaasnevad piirangud.

On väidetud, et on olemas kaks Richard Bransonit: rahva lemmik, keda tunnevad miljonid, ja tehingusõlmija, kellea tunnevad teda äripartnerid.

Tema võime väljuda rambivalgusest ja silmapiirilt niisama hästi kui kaduda, on nii tema kestva edu saladuse põhjus kui ka enda kaitsmise viis ärihuvile kahjutoovate spekulatsioonide eest. Selle eest, et meediaprojektorite säras pole näha Bransonite lapsi, hoolitseb juba Bransoni abikaasa Joan. Jääb selgusetuks, kuidas Branson niisuguse suurepärase mustkuns-

titrikiga hakkama saab. Ehk on see osake Igamehe osavusest haihtuda millal tahes. See, kui sul on oma isiklik Kariibi mere saar, kuhu kaduda ning kus meedia tarbeks suurepäraseid pildusid korraldada, aitab tõenäoliselt samuti.

NAERATA KAAMERASSE

Ta ei pruugi küll välja näha nagu peenelt häälestatud PR-masin, ent Richard Bransonist on saanud firma kõndiv ja rääkiv logo. Iga kord kui tema pilt ilmub ajalehes või ajakirjas, reklaamib see Virgini kaubamärki. Reklaamides oma äritegevust Richard Bransoni moodi, tuleks arvestada järgmiste peente ja veidi vähem peente nõksudega. Nendeks on:

- Taipa, mida meedia võiks tahta, ning anna neile seda. Kui teised firmad kulutavad reklaamile hiigelsuuri rahasummasid, siis Branson täidab jardide kaupa ajaleheveerge täiesti tasuta. Kui teised firmad palkavad kalleid suhtekorraldusfirmasid organiseerima leidlikke meediasündmusi, siis Branson toimetab kätte tunduvalt väärtuslikuma kaubaartikli – uudise.
- Mõtle piltlikult. Branson teeb oma kaubamärgi reklaamimiseks ükskõik mida. Eriti hästi oskab ta luua visuaalse efektiga lugusid.
- Astu inimeste kaitseks välja ja lase enda peale loota. Bransoni oskus ilmuda kohale avaliku draama ootamatutel hetkedel on tähelepanuväärne.
- Pea meeles, et filantroopia ja margikogumine on kaks erinevat asja. Branson on aastaid olnud seotud arvukate üldsuse tähelepanu äratanud ühiskondlike tegevustega. Kuigi need tegevused pole tavaliselt seotud tema äriimpeeriumiga, saab sellega seoses avaliku tähelepanu osaliseks kogu Virgin.
- Oska tagasi tõmbuda. Peaaegu sama muljetavaldav kui oskus napsata endale rambivalgust siis, kui ta seda parajasti soovib, on ka tema oskus vältida negatiivset avalikku tähelepanu oma äritegevusele.

MÄRKUSED

- 1 Ja seda vaatamata seksuaalsust ründavatele avaldustele.
- 2 Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*. Amrop International, 1995.
- 3 Hattersley, Roy, "I'm Richard, fly me", *The Guardian*, June 20, 1998.
- 4 Brown, Mick, *Richard Branson: The Authorized Biography*, 4th ed. Headline, 1998.
- 5 Virgin Group Literature.
- 6 Jackson, Tim, *Virgin King*. HarperCollins, London, 1994, p. 126.

Ära juhi lambakarja, pea kasse

*Virgini personal pole pelgalt palgatud tööjõud. Nad
pole juhitavad etturid mingis hiigelsuures malemängus.
Nad on iseseisvad ettevõtjad.¹*

RICHARD BRANSON

Ära juhi lambakarja, pea kasse – see on Bransoni juhtimisstiil. Selle asemel, et lasta inimestel endale pimesi järgneda, toetub ta oma oskusele saada väljakutset pakkuva tööõhkkonna loomisega inimestelt parimad töötulemused. Nagu kasside kasvataminegi, on see küll palju raskem, ent tunduvalt elavam.

Virgini boss on mitmel moel tulevikuliidri eeskuju. Harva sunnib ta kedagi, pigem innustab. Tal on olemas liidri kõige väärtuslikum eelis – usutavus. Võiks öelda, et teda ümbritsevatelt inimestelt saab ta parima resultatiivsuse mitte ähvarduste, vaid eheda ülistamise abil. Ta ise, vastupidiselt, on ainult üpris andekas ettevõtja, keda on edasi viinud ta enese entusiasmi ning terve rida õnnestumisi. Ebatõenäoline. Just seetõttu, et ta ei “mängi” tähtsat ülemust, on ta selles osas niivõrd efektiivne. Branson mõistab paljudest teistest paremini, et juhtimine on kunst, kuid kunst, mis on suguluses pigem orkestrijuhi kui solisti oskustega.

Juhivõimed on vist kõige raskemini defineeritav inimomadus. Juhtimisstiili seisukohalt on väga oluline õigeaegsus. Öeldakse, et kui õige aeg kätte jõuab, tuleb ka õige inimene. Kuidas me ka 21. sajandi juhte ette ei kujutaks, näib ometi selge, et oma stiililt saavad nad olema pigem Branson kui Lord Hanson. Varariisujate päevad on loetud. Oskust käivitada ettevõtteid ja ühendada impeeriume hinnatakse enam kui perekonnahõbeda mahamüümist.



Branson mõistab paljudest teistest paremini, et juhtimine on kunst, kuid kunst, mis on suguluses pigem orkestrijuhi kui solisti oskustega.

Aga tõelise sisu puudujääki ei korva mitte mingisugune stiil. Ehk seepärast eelistavadki küündimatud ärijuhid varjuda oma ametinimede ja staatusesümbolite taha, lootes autoriteeti säilitada hierarhias ette nähtud võimuga. Edukad ettevõtjad, vastupidiselt, on kaldunud olema aukartust sisendavad tegelased, äratades samaaegselt nii hirmu kui imetlust.

Tänapäeval ei avalda kumbki juhtimisstiil meile erilist muljet. Tänapäevane arusaam juhtimisest toetub inimestele, kes on valmis järgnema. Kui Richard Branson oma äritegevust 1960ndatel alustas, ei viidanud miski, et käsutamine ja kontrollimine olid murenemas, eriti ärimaailmas. Heites hierarhilise võimu innustava juhtimise kasuks kõrvale, oli Branson ajast 25 aastat ees.

KULISSIDETAGUNE JUHTIMINE

Üks Bransoni juhtimisstiili iseloomustavaid tunnusjooni on teadmine, millal teiste teelt eest ära minna ja lasta neil omapäi edasi tegutseda. Virgini struktuuri arvestades polegi tal tõepoolest muud valikuvõimalust. Ligi 200 Virgini perre kuuluva firma puhul pole lihtsalt mõeldav, et ta saaks olla kõigile kättesaadav ülemus. Kas siis kogemata või ettekavatsetult, on Branson sunnitud olema kulissidetagune juht. (Ainus firma, mida ta ei suuda rahule jätta, on Virgin Atlantic.)

Ometigi on niisugune "käed vabad" juhtimisstiil erakordselt kasulik. Firmajuhtidele meeldib ise oma *show'd* juhtida, nad peavad seda ääretult motiveerivaks. Erinevalt enamikust teistest firmadest ei raiska nad aega tarbetutele koosolekutele ja mõttetutele ettekannetele, mis annaksid peakorteritele mingit tegevust. Virgini peakontoris töötab alla 25 inimese, kaasa arvatud Branson ise.

Kui ta aga päevast päeva äritegevust ei suuna, millega Virgini kulissidetagune juht siis tegelikult tegeleb? Seda on raske täpselt kirjeldada. Võiks öelda, et ta innustab teisi inimesi, andes omapoolse panuse korporatsiooni igast osast väljavoolavale suminale.

Sellele lisaks on Branson oluline ka Virgini kaubamärgi dekoratiivisikuna. Ta toetab täielikult uusi riskantseid äriprojekte. Tema poolt tekitatud avalik tähelepanu on reklaamiks kõigile korporatsiooni kuuluvatele firmadele. Viimasel ajal on ta sunnitud normeerima oma isiklikku esinemist ühele või kahele meediasündmusele firma kohta aastas.

Bransoni juhtimismudel on aga veel midagi. Ta esindab midagi, mis paneb inimesed uhkust tundma, et nad töötavad just selles firmas; see midagi on Virgini töötajate jaoks oluline väärtuste kogum. Neid väärtusi on keeruline täpsemalt määratleda, kuid midagi on neil tegemist ärijuhtimisega mitte normaalkasumi teenimiseks, vaid mingil muul põhjusel.

KATALÜÜTILINE KONVERTER

Veel üks Bransoni kui Virgini juhi ülioluline külg on tuleviku planeerimine. Erinevalt ärivisionäärdest Microsofti Bill Gatest ja Inteli Andy Grove'ist ei ole ta tegevuses tuleviku kristallkuuli põrnitsemise ja strateegiate planeerimisega. Branson on pigem kullaotsija, proovides Virginit ahvatlevatest arvukatest äriideedest kullakamakatest välja uhtuda puhtaimat kulda.

Branson on pidevalt uute riskantsete äriprojektide otsingul. Koos oma kahe eksperdiga arutlevad nad nädalas pea 50 ettepanekut. Enamik neist heidetakse kohe kõrvale, kuid kui mõne hulgast piilub välja võimalusekiireke uue Virgini firma loomiseks, kaalutakse seda kaua ja põhjalikult.

Üks asi on ärivõimalus ära tunda, teine asi see tegelikkuseks muuta. See ongi üks Bransoni saladusi: oskus võimalusi ära kasutada. Ta on katalüsaator, mis käivitab ahelreaktsiooni, muutes projekti või idee potentsiaalse energia kinetiliseks energiaks, mis saadab inimesed sibama tuhandes suunas.

Kui ärikonsultant Don Cruickshank asus korporatsiooni tegevdirektori ametipostile valmistamaks Virginit ette privatiserimiseks, mõistis ta kiiresti, et katse sobitada Branson tavapärasesse organisatsioonilisse struktuuri oli mõttetu ja oleks

firma jaoks enesehävituslik. Selle asemel jõudis ta mõistlikule lõppjäreltule, et firma peaks olema üles ehitatud hoopiski oma energilise presidendi ümber.

Ära tabanud Bransoni ande teisi innustada, julgustas endine McKinsey konsultant Cruickshank teda "jätkama uute ideede genereerimist, vaatama uute riskantsete projektide häälestavale väljapanekule ning asutama kahe aastaga rohkem firmasid kui enamik ettevõtjad on suutelised tegema kogu oma karjääri jooksul."²

Branson ei tohiks proovida muuta oma iseloomu, hoiatas Cruickshank. Selle asemel peaks ta visalt kinni pidama sellest, mida ta oskab tõeliselt hästi – teisi motiveerida, edasi anda oma enesekindlust ja usku, et iga uus projekt õnnestub. Lühidalt, Branson peaks kogu oma energia pühendama tegutsemisele katalüsaatorina. Kõik, mis tal vaja läheks, oleks rühm inimesi, kes ta järelt koristaks ja aitaks tal selgust saada, mida ta püüab saavutada.

Bransonil on suurepärane anne inimeste kired uue äriidee ümber lõkkele lüüa ja nad siis sellele kallale lasta. Tema enda entusiasmi on nakatav ja koondab inimeste elevuse eesmärgile või sihile, seejärel asub ta ise tahaplaanile ning laseb teistel asjaga tegelda. Mingil moel kannustab ta inimesi saavutama seda, mida nad ei uskunud võimaliku olevat.

TALENDIOTSIIJA

Tõtt-öelda pole Richard Bransonil spetsiifilisi ärialaseid oskusi ega ettevalmistust. Ta pole numbritega sinasõber, matemaatika eksamil kukkus ta kolm korda läbi. Samuti pole ta mingi infotehnoloogia imelaps, ta ei oska sülearvutitki sisse lülitada, rääkimata operatsioonisüsteemide loomisest. Tal on loomupärane anne marketingi- ja reklaamialal, ent teda ei haara ega huvita teooria, vaid ta eelistab tegutseda oma moel. Mida siis Branson äritegevusse annab (lisaks muidugi äritegevusele endale)?

"Kõige paremini oskan ma leida inimesi ja lasen neil tööd teha," ütleb ta. "Virgini personal pole pelgalt palgatud tööjõud. Nad pole juhitud etturid mingis hiigelsuures malemängus. Nad on iseseisvad ettevõtjad."³

Näib, et Bransonil on suurepärane oskus ümbritseda end väga andekate inimestega ja luua neile äritegevuseks õige õhkkond. See on silmapaistev vägitükk.

Aastate jooksul on tööjõu värbamisel kõige efektiivsemaks teguriks osutunud Bransoni isiklik reputatsioon. Virgini paljud võimekad juhid tulid tõepoolest Bransoni juurde, olles ligi meelitatud sellest, mida nad tema ärijuhtimisest olid näinud või kuulnud. Bransoni üks olulisemaid panuseid äritegevusse ongi olla niisuguste inimeste jaoks magnetiks ning nende kohaleilmumisel neid selle eest tasustada. Ta on talendiotsija.

Sama põhimõtet saab rakendada ka äriivõimaluste puhul. Praegusajal kulutab Branson palju aega teiste firmade poolt Virginiile tehtud äriettepanekute läbivaatamisele. Head projektid on need, mis toovad endaga institutsioonilisi turge ja sobivad kokku Virgini kaubamärgiga (ehe ja lõbus; kaasaegne ja erinev; tarbijate lemmik; esimene klass äriklassi hinnaga), vastavad Virgini retseptile, pakuvad ahvatlevat riski-tasu suhet ning mille on esitanud võimekas juhtimismeeskond.

Kui Virgini ettevõtmised pole olnud edukad, on seegi ära märgitud,⁴ nii on juhtunud neil kordadel, kui Bransonil endal on tekkinud hea idee ja ta on üritanud selle jaoks juhti otsida. Parimad äriettepanekud on tulnud ärijuhtidelt, kes tahaksid seda ühtlasi ise ka juhtida. Branson oskab talenti paremini välja valida siis, kui see tuleb tema juurde, mitte aga ise seda otsima minnes.



Branson oma töötajatest:

"Virgini personal pole pelgalt palgatud tööjõud. Nad pole juhitud etturid mingis hiigelsuures malemängus. Nad on iseseisvad ettevõtjad."

Veel üks Bransoni suurepärase juhiroll on Virginile erilist suminat andva loomingulise õhkkonna juhtimine ja õhutamine. "Hullumaja," oli korporatsiooni valdusi külastanud inimese kommentaar. "Inimesed sibasid kogu majas sinna-tänna."

Teine külastaja kirjeldas Bransoni esimese ettevõtte asukohta Albioni tänaval 1969. a. nähtud stseeni: "Telefonid helisesid; veetlevad naised tulid ja läksid. Ruumi teises nurgas rääkis üks sassis helepruunide juuste ja pimestava naeratusega noor mees tõsiselt telefoniga."

Üks inimene kirjeldas Virginii peakorterit Holland Parkis: "Richard Bransoni kontori kohal asuvas köögis kõrgub virm pesemata taldrikuid. Sealsamas seisab kopeerimismasin. Kogu majas, kust ta oma 200 firmat juhib, on ukсед pärani, tassid laudadel, inimesed uitamas sisse ja välja... see ei meenuta millegagi ühe korporatsiooni kaasaegset peakorterit."⁵

Ja kogu selle kaose keskel on alati olnud Richard Bransoni reeglina võluvalt, õrritavalt, keelitavalt, hõiskavalt telefoniga rääkimas või proovimas mingil muul viisil kedagi mõjutada Virginii firma kasuks midagi tegema.

Nagu vendade Marxide filmide režissöör, on ka Branson meister kaost tekitama, ise seda dirigeerides. Enda arvates teeb ta seda kiiduväärt mõõdukusega, lastes Virginii firmajuhtidel endil võtta vastu otsuseid ja ise harva tegevusse sekkudes.

"Iga firma boss on peaaegu täielikult volitatud tegema oma otsuseid. Kui ma tõepoolest mingi ettepaneku teen, saadavad nad mind üsna sageli p...sse," ütleb ta.

Kuid on veel teinegi arvamus. Põhjuseks, miks Virgin pole kunagi olnud avalik firma, on kriitikute väitel see, et Branson on kontrollifriik, kes vihkab olla aruandekohustuslik ükskõik kelle ees. Samuti on ta, kriitikute väitel, paadunud vahelesekkuja nende suhtes, kes õõnestavad tema firmajuhtide autoriteeti, sekkudes otsustesse, mida ta on väidetavalt volitanud neid tegema.

Vastupidiselt Bransoni enda väidetele, ütleb üks endine

rahulolematu Virginii tippjuhtidest: "Kõik istuvad seal nagu alandlikud penid, kiites Bransoni mis tahes ettepanekule takka. Mitte keegi juhtkonnast ei julge temalt luba küsimata isegi tualetti minna."

Bransoni vastu on sihitud neid ja veel teisigi süüdistusi ning on raske mõista, kuidas sellist meeletut korralagedust ja põrgulärmist saab juhtida niisugune "suur nina". Enamik diktaatoreid toetub inimeste ohjes hoidmisel reeglitele. Bransoni impeerium meenutab pigem kaost.

LAEV, AHOI!

Bransonit on nimetatud unistajaks, mõttetargaks, isegi guruks. "'Hipikapitalistist'" on saanud ärifantasöör, kelle juhtimisstiil ja filosoofia on kapitalismi muutumisvaludele võimaluse korral pakkunud otsustava tähtsusega õppetunde," märgib üks kommentaator.⁶ "Olles revolutsiooniliste 1960ndate laps, on ta seipistanud unikaalse sünteesi noorpõlve revolutsioonilistest väärtustest ja kaasaegse äri vajadustest ... tema väärtushinnangud ja stiil vaigistavad mingil moel meie närvaid kahtlusi kaasaegse kapitalismi eesmärkide ja vahendite moraalsusest."

Ta võib küll olla romantiline utopist, ent Branson pole mingi ühiskonnainsener. Tal pole plaani.

Isegi kui ta arvas, et teab vastust, ei soovinud Branson seda selgitades inimesi Virginii kaubamärgist võõrutada. Kuigi tema huumorimeel on pöörane, on ta millise tahes ühiskondliku grupi solvamiseks poliitiliselt liiga korrektne. Kui tema käest küsitakse midagi vastuolulistel teemadel, pakub Branson reeglina välja mitmevariandilisi vastuseid, niidates, et probleemil on nii mitmeid kihistusi, et "ühest õiget või vale vastust" polegi olemas.

Tegelikult pole "visioon" Bransoni



"'Hipikapitalistist'" on saanud ärifantasöör, kelle juhtimisstiil ja filosoofia on kapitalismi muutumisvaludele võimaluse korral pakkunud otsustava tähtsusega õppetunde"

teema. See, mida ta hästi oskab, on suruda üks oma vaba piraadisilm vastu teleskoopi ja hoida horisondil silm pidevalt peal, olles otsekohe valmis kohale sööstma ja end raske lastiga aaretelaeva pardalaudadesse rammima. Teist silma kasutab ta siin ja praegu toimuva valvsaks jälgimiseks ja kindlustamiseks seda, et ta teaks, mis toimub tema toetajaskonnas – ustavas Virginis.

Üks õppetund, mida tasub Bransonilt õppida, on see, et ei maksaks liigselt rippuda grandioosete ideede ja projektide küljes, vaid tuleb ajaga kaasas käia. Tal on suurepärane oskus Virgini tarbijate ja klientidega ühendust pidada ning kasutada neid teadmisi Virgini valemi jaoks küpsete ärivõimaluste väljanuhkimiseks. Tema filosoofiat ning ideid paremast maailmast on raske lahutada ta vaistlikust tundest selle kohta, mis inimesi motiveerib ja innustab. Teisisõnu: ära küsi Bransonilt vastu-seid, vaid järgne teda juhtivale vaistule.

ÄRA JUHI LAMBAID, PEA KASSE

Selle asemel, et lasta inimesi talle pimesi järgneda, toetub Branson oma oskusele saada väljakutset pakkuva tööõhkkonna loomisega inimestelt parimad töötulemused. Nagu kasside kasvataminegi, on see küll palju raskem, ent tunduvat elavam. Õpetussõnad juhtidele on:

- Ole kulissidetagune juht. Üks Brasoni juhtimisstiili iseloomustavaid tunnusjooni on teadmine, millal teiste teelt eest ära minna ja lasta neil omapäi edasi tegutseda.
- Tegutse katalüsaatorina. Branson on katalüsaator, mis käivitab ahelreaktsiooni, muutes projekti või idee potentsiaalse energia kineetiliseks energiaks, mis saadab inimesed sibama tuhandes suunas.
- Ümbritse end andekate inimestega. Bransonil on suurepärane oskus ümbritseda end väga andekate inimestega ja luua neile äritegevuseks õige õhkkond. See on silmapaistev vägitükk.
- Õhuta kaost. Branson on meister kaost tekitama, ise seda dirigeerides.
- Uuri pidevalt uute tekkivate võimaluste silmapiiri. Tal on suurepärane oskus Virgini tarbijate ja klientidega ühendust pidada ning kasutada neid teadmisi Virgini valemi jaoks küpsete ärivõimaluste väljanuhkimiseks.

MÄRKUSED

- 1 Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*. Amrop International, 1995.
- 2 Jackson, Tim, *Virgin King*. HarperCollins, London, 1994.
- 3 Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*.
- 4 Campbell, Andrew and Sadtler, David, "Corporate Breakups", *Strategy & Business*, Third Quarter 1998.
- 5 "Has he won the lottery?", *The Independent*, December 17, 1995.
- 6 Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*.

8

Liigu kiiremini kui püssikuul

*Ta ütleb vaid "Jah" või "Ei". Ta ei raiska
väärtuslikku aega, jännates pundi keskpäraste juhtide
veenmisega, et mingi idee on mõistlik.*

ROWAN GORMLEY, VIRGIN DIRECTI PEADIREKTOR

Kui on olemas mingi valdkond, kus Richard Bransoni põlgus ettevõtlusmaailma "pintsaklipslaste" vastu on täielikult õigustatud, siis on see nende reageerimiskiirus. Juhtimisgurusid muudab arusaam kiirelt tegutsevast suur korporatsioonist ärevaks. Enamikes hargmaistes ettevõtetes on kokkukuhjunud bürokraatia loonud õhkkonna, kus juhtimisalased raamatud nagu *Teaching the Elephant to Dance* ja *When Giants Learn to?* on bestsellerid.

Isegi viimaste aastate koondamised pole suutnud mõistatavaks teha tegelikku probleemi. Enamike firmade südames asub rasvane kiht ebaefektiivset tippjuhtkonda, kes ei suudaks otsuseid vastu võtta isegi siis, kui sellest sõltuksid nende elud. Ometi on Branson juba kolm aastakümnet oma kolinal liikuvatele rivaalidele demonstreerinud väleduse tähendust. Virgin on mitmeid kordi näidanud, kuidas avanenud võimalust ära kasutada.

Selleks toetub Branson nii oma vaistule kui analüüsile. Ta on loonud erakordselt lühikesed otsuste tegemise ketid. Tavapärased komiteeastmed puuduvad peaaegu täielikult.

TURBO-BRANSON

Nagu Supermangi, tegutseb Branson soodsa võimaluse avanemisel kiiremini kui püssikuul. Tulevikus üppupürgiva ettevõtja jaoks on Bransoni tegevusviisi õppetunnid hindamatud. Sisseehitatud superlaadija võib korda saata imesid. Kiirus, millega Branson tegutsemist nõuab, on sageli hingemattev. Virgin Atlantic Airways oli sõna otseses tähenduses õhus juba

viis kuud pärast Bransoni esmakordset arutelu idee üle. Tarbe-kaubafirma Virgin Trading loodi mõned päevad enne Virgin Cola käivitamist.

Finantsteenuste haru Virgin Direct loodi ning pandi tööle viie kuuga. "Enamiku jaoks oleks see võtnud aega vähemalt kaks aastat," ütleb selle tegevdirektor Rowan Gormley. "Bransoni turuvaist on fantastiline ja ta usub sellesse. Ta ütleb vaid "Jah" või "Ei". Ta ei raiska väärtuslikku aega, jännates pundi keskpäraste juhtide veenmisega, et mingi idee on mõistlik."

"Ta näib töötavat umbes 35 tundi päevas," ütleb kauaaegne Virgini töötaja – ja ta eeldab oma personalilt sama, nõudes neilt sageli võimatut ning pannes proovile nende kannatuse.

Paljudel juhtudel on Branson oma võistlejate puhul kasutanud tiibrünnakuks kiirust. Näiteks läks ta kord külastama Ariolat, Saksa plaadifirma prantsuse haru, mis tollal tegeles plaatide, teiste seas Virgini omade, levitamisega. Üks juhtiv töötaja poetas kogemata, et Ariola plaanib allkirjastada lepingut Julien Clerci nimelise andeka lauljaga. Branson tormas vanituppa ja kirjutas selle nime endale käe peale. Niipea kui avanes juhus, helistas ta kohe ühele Virgini enda Prantsusmaal tegutseva haru juhile ja küsis temalt selle laulja kohta. Clerc on väga populaarne, vastati talle. Branson nuhkis seejärel välja laulja mänedžeri ja allkirjastas Clerciga lepingu Virgini.

ENNE RISKI, SIIS MÕTLE

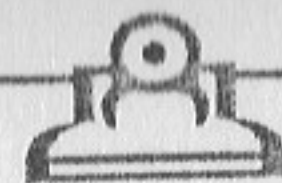
Branson ei usu eriti turu-uuringutesse, eelistades usaldada tarbijate soovide äratamisel oma vaistu ja tuginedes sageli ka oma vestlustele nendega. Kui Virgin ongi turu-uuringust kasu saanud, siis on selle sageli läbi viinud ühisettevõtlike partner, kas enne äriettepaneku tegemist või toote pakkumise täiustamiseks juba Virgini pardale astununa. Niisuguse mõjuvõimsa kaubamärgi omamise üks eeliseid ongi see, et partnerid teevad sageli ära eeltöö.

Kui mingi idee on saanud Bransonilt rohelise tee, siis viimase, täiusliku lihvi annavad juba teised. Bransoni valmisolekul võtta pakkumine vastu enne seda lähemalt järele uurimata on olulised eelised. See tähendab, et Virgin võib sageli uued tooted – või isegi täiesti uued firmad – turule paisata enne oma raskel kolinal edasiliikuvaid rivaale. Arvestades kiirust, millega ärikeskkond tänapäeval muutub, võib kõik teiseks muutuda, olenevalt sellest, kas me kasutame süllekukkunud võimaluse kiiresti ära või jääme sellest ilma. Ja lõppude lõpuks, seni, kuni see mingilgi moel ei kahjusta Virgini mainet, võib mittetasuva ettevõtte sulgeda.

See näib küll upsaka suhtumisena hindamatusse Virgini kaubamärki, ent protsessiga kaasneb ka terve rida ettevaatusabinõusid, mis lubavad Bransonil olla äriliselt valimatu. On öeldud, et Branson on veidi kontrollifriik, kui asi puudutab ühisettevõtteid. Ainsad partnerettevõtted, mille puhul ta eriti ei muretse, on need firmad, kus ta ise on aktsiate kontrollpaki omanik. Kui Virgini nime kasutatakse mõne teise firma tootel, säilitab Branson kaubamärgi valvuri rolli. "Me peame olema ettevaatlikud, et mitte lasta end seostada toodetega, mille üle me ei saa uhkust tunda," ütleb ta. "Ja meil on nädalase etteteatamisega õigus kõrvaldada oma nimi, juhul kui me pole rahul teise firma eesmärkidega."

Samal ajal on Virgini eesmärgiks enamikes oma partnerlusettevõtetes "superenamuse" väljakauplemine, mis tähendab, et tema kontrollpakk oleks suurem kui investeeritud omakapital.

"Branson on eraettevõttega käitunud kavalalt," ütleb üks investeringute ekspert. "Ta laieneb ühisettevõtete abil, kus just autsaidrid läovad välja võimalikult palju sularaha, selle asemel et ta ise oleks pankade ees võlg."



Niisuguse mõjuvõimsa kaubamärgi omamise üks eeliseid ongi see, et partnerid teevad sageli ära eeltöö.

Bransonile on edu saavutamisel ülitähtis õigeaegne ajastamine. Ta on meister ära tabama otsustavat momenti, seda, mil võimalus ise ennast välja pakub. See võib olla hetk, mil ülekaal hakkab ühelt poolelt teisele kalduma, või kui rivaal teeb saatusliku vea. See võib kesta kuid või ka ainult sekundeid, ent Branson oskab seda hiilgavalt ära tabada ja kasutada.

British Airwaysi ja "räpase mängu" juhtumi puhul saabus otsustav moment siis, kui British Airwaysi meediamasin väitis, et Bransoni motiiviks oli British Airwaysi süüdistades vaid "oma lennufirma reklaamimine". Tollest veast piisas Bransoni advokaatidele British Airwaysi ja tema peadirektori Lord Kingi vastu hagiavalduse esitamiseks. Selle hetkeni polnud Virginil enda kaitsmiseks võimalik muud teha kui äratada meedia tähelepanu toimuva suhtes. Tegelikult olid süüdistused avalikkusele arusaadavaks tegemiseks liiga keerulised. Kuid kui otsustav moment kätte jõudis, võttis asjakäik uue pöörde.

Kogu oma ärikarjääri jooksul on Branson seda oskust läbirääkimistel ära kasutanud, haarates kinni võimalusest lepingut soodsamatel tingimustel ümber vaadata või mõne uue soodustusega lepingule punkti panna.

Ajastamine on erakordselt otsustav ka tema paljudes reklaamiettevoetmistes. Kui asi puudutab meediat, on Branson, nii nagu muudiski äritegevuse valdkondades, hiilgav oportunist. Kui BA langes omaenese pettekujutelma küüsi, et nad on globaalne lennufirma, ning otsustasid Briti lipu oma sümboolikalt kaotada, pakkus BA sellega Bransonile uudisloo otsekui hõbekandikul. BA lennukitel jõudis värv vaevu kuivada, kui patrioot Branson korraldas nii, et Ühendatud Kuningriigi lipp saaks olema Virginii sümboolikal, rääkides ajakirjanikele, et kui BA ei soovinud selle lipuga lennata, siis Virginile oleks see suur au.

Branson oskab suurepäraselt veenda teisi oma projektides osalema. Bransoni entusiasm nakatab, olgu siis tegu Virginii töötajate või partnerorganisatsioonidega. Viimastel aastatel on Virginii kaubamärgi usaldusväärsus muutunud teiste organisatsioonide äriettepanekutele magnetiks.

Virgin Cola sai näiteks alguse Cotts Europe'i poolt pakutavast kõrgekvaliteedilisest koolaretseptist; Cotts Europe varustab ühtlasi ka mitmeid supermarketeid oma kaubamärgi kandvate kooladega. Kui Virgin siirdus arvutialale, oli ta partneriks ICL. Kui ta läks USA jaekaubandusturule, tegutses ta koos Blockbusteriga. Virgin vodkat toodab pikaajaliste traditsioonidega alkoholitootja William Grant. Algne telgitagune ekspertiis Bransoni finantsteenuste operatsioonile tuli Briti juhtivalt kindlustusfirmalt Norwich Union ja hiljem Australian Mutual Provincialilt (AMP).

Osaliselt selgitab see Virginii firmade käivitamise kiirust. Ärivaldkonda juba tundva partneri omamisel on see tohutu eelis, et siis pole kurvid õppesõidul nii järsud ning erialane ekspertiis alati käepärast. Kui toode või teenus, mida kavatakse pakkuda – tavaliselt alustatakse lihtsalt pakkumisega –, on kindlaks määratud, keskendutakse peamiselt sõnumi selgitamisele tarbijatele ja üliolulise Virginii häbematusse nõksu lisamisele.

Virginii marginimetuse ligitõmbavus on niivõrd suur, et viimastel aastatel on Bransonil olnud võimalik lisaks oma rahale riskida ka teiste inimeste rahadega, mõnikord suisa oma raha asemel. Ent ta on alati, nagu räägib ka üks lugu tema lapsepõlvest, mõistnud oma seikluste finantseerimisel teiste inimeste varade kasutamise eeliseid.

Sõprus Bransoni ja tema koolipõlvesemu ning kauaaegse äripartneri Nik Powelliga sarnanes nimetatud, sageli eettetuva muustriga. Kord otsustati Niki jalgratas "ära ristida", sõites kordamööda selle seljas tuhatnelja mäest alla lähtedalasuva jõe suunas. Mängu eesmärgiks oli välja selgitada, kumb jõuab jõe-

servale lähemale ilma jõkke sõitmata. Noor Nik sai pidama mõne jala kaugusel jõest. Siis tuli Richardi kord. Rõõmuhõlsetega tuiskas ta mäest alla ning otse jõkke. Nik oli sunnitud ta sealt puutüki abil välja õngitsema. Jalgratast ei nähtud aga enam kunagi ning Bransoni vanemad olid sunnitud maksma kahjutasu.²

VIRGINI PANUS ÜHELE

Bransonit sütitavad uued ideed ning ta muudab need äritegevusvõimalusteks peadpööritava kiirusega. Virgini töötajate jaoks on negatiivne aspekt nende ülikuulsa juhi pidev hüppamine ühelt kepphobult järgmisele. "Richard Bransoni keskendumisvõime sarnaneb sääse omale," ütleb üks Virgini töötaja. Viidates Bransoni usu-
le, et ta suudab võitja ära arvata turu-uuringuteta, räägivad Virgini töötajad VPÜst – Virgini Panusest Ühele, kiirteest Bransoni viimatisele mõtlematule plaanile, mis juba ette on luhtumisele määratud.

Mõned Bransoni plaanid on suurejooneliselt läbi kukkunud. Näiteks läks 1983. aastal asutatud kinnisvarafirma Vanson talle tänu väärinvesteeringutele maksma 12 miljonit naela, 1981. aastal loodud ajakiri *Event* (Sündmus), ei osutunud mingiks sündmuseks.

Ent Branson peab niisuguseid tagasilööke loomulikeks. Tema jaoks on need ettevõtjaks olemise osa. Bransoni maailmavaade ütleb: "Ei eksi ainult see, kes mida-
gi ei tee."

Teda hästi tundva reklaamiosakonna juhataja väitel on Branson hävitanud tublisti üle 100 firma. Tema suhtumiseks on

minna ja midagi katsetada. Sa õpid ainult katsetades. Branson ise ütleb seda tunduvalt positiivsemalt:

"Peab lihtsalt jätkama ning oma vigadest õppima. Ma armastan seda, mida ma teen, sest iga jumala päev õpin ma midagi uut."

LIIGU KIIREMINI KUI PÜSSIKUUL

Kui on olemas mingi valdkond, kus Richard Bransoni põlgus ettevõtlusmaailma "pintsaklipslaste" vastu on täielikult õigustatud, siis on see nende reageerimiskiirus. Juhtimisgurusid muudab arusaam kiirelt tegutsevast suurkorporatsioonist ärevaks. Ta on loonud erakordselt lühikesed otsuste tegemise ketid. Tavapärased komiteeastmed puuduvad peaaegu täielikult.

Õppetunnid on:

- Hoidu paralüüsist analüüsides. Kiirus, millega Branson tegutsemist nõuab, on sageli hingemattev.
- Enne riski, siis mõtle. Branson ei usu eriti turu-uuringutesse, eelistades usaldada tarbijate soovide äratamisel oma vaistu ja tuginedes sageli ka oma vestlustele nendega.
- Voolujooneline otsustamine. Bransonile on edu saavutamisel ülitähtis õigeaegne ajastamine. Ta on meister ära tabama otsustavat momenti, seda, mil võimalus ise ennast välja pakub.
- Kasuta piisavalt abi. Branson oskab suurepäraselt veenda teisi oma projektides osalema. Bransoni entusiasm nakatab, olgu siis tegu Virgini töötajate või partnerorganisatsioonidega.
- Ära karda teha vigu – see on ainus võimalus õppimiseks. Bransonit sütitavad uued ideed ning ta muudab need äritegevusvõimalusteks peadpööritava kiirusega. Virgini töötajate jaoks on negatiivne aspekt nende ülikuulsa juhi pidev hüppamine ühelt kepphobult järgmisele.

MÄRKUSED

1 Inc. Magazine, November 1987.

2 Brown, Mick, *Richard Branson: The Authorized Biography*, 4th ed. Headline, London, 1998.

"Richard Bransoni keskendumisvõime sarnaneb sääse omale."

Branson riskeerimisest:
"Peab lihtsalt jätkama ning oma vigadest õppima."

9

Suurus tõepoolest loeb

*Iga kord, kui firma muutub liiga suureks,
asutame me mõne uue. Asjade hoidmine väiksena
tähebendab hoida nad isiklikuna.*

RICHARD BRANSON

Sellal kui suurt osa ettevõtlusmaailma näib painavat mõte üksikute organisatsioonide suurusest, eelistab Branson enda oma väiksenä hoida. Virgin Group on efektiivne peamiselt just seetõttu, et personali ettevõtjalikku innukust suurendatakse liirruseni, samal ajal süsteemi bürokraatiat vähendades. Virgin pole traditsiooniline hierarhiline firma. Pigem on ta omavahel lõdvalt seotud, oma kontoreid ja juhtimismeeskonda omavahel tütarfirmade kobar.

Branson selgitab: "Iga kord, kui firma muutub liiga suureks, asutame me mõne uue. Asjade hoidmine väiksenä tähendab hoida nad isiklikuna, isiklikuks muutmine tähendab hoida inimesi, kes on tõepoolest olulised."

Kui te prooviksite kujundada ettevõtte struktuuri, kandes hoolt selle eest, et suurim arv inimesi oleks otseselt seotud oma turundusasukohaga, sarnaneks tulemus vägagi Virgini mudeliga. Jällegi teeb Branson vaistlikult seda, milles ärikoolide professorid on aastaid üritanud selgusele jõuda.¹

SEEMNEST

Branson on ülesehitaja, mitte ostja, ning see tõstab teda teistest seast esile erilise ärijuhina. Kui teised ärituused on loonud oma impeeriumeid väiksemaid impeeriume alla kugistades, siis Branson on enda oma ise kasvatanud.² "Me ei investeerimaasse ega laiene teisi firmasid ära ostes," ütleb ta. "Minu kunst on firmade asutamine."

Viimastel aastatel on Virgin osutunud edukaks ühissettevõtete ja muude partnerluste loomisel. See on võimaldanud Bransonil viia Virgini kaubamärk keerulistele turgudele – tehes Virgini ainulaadse pakkumise, ilma et oleks vajadus firmaga täiesti algusest alata. Võrdse osalusega ühissettevõtte ühe Suurbritannia juhtiva finantsteenuste firma Norwich Unioniga (mida pärastpoole asendas Australian Mutual Provident) on hea näide.³ Partnerlus võimaldas Virgini pakuda finantstooteid, sealhulgas keerulisi pensioniplaane ja investeringupakette, ilma eelneva vajaliku asutusesisese ekspertisita.

Virgini nime ligitõmbav jõud on niivõrd suur, et firmad tunnevad koostööst Virgini ainult rahuldust. Viimastel aastatel on Branson väitnud, et oskus luua ja juhtida efektiivseid ühissettevõtteid on üks Virgini põhilisi oskusi.

Branson veedab palju aega uusi potentsiaalseid äritegevusi võimalusi otsides. Olles Virgini impeeriumi keskuse inimeks, annab ta pidevalt tõukeid uute projektide alustamiseks, mis siis kas juurduvad ning kasvavad või jäävad lihtsalt katki. Branson ja ta kaheliikmeline ettevõtlusarengu meeskond vaatavad nädalas läbi umbes 50 äriettepanekut. Ja ühekorraga on neil läbivaatamisel umbes neli uut võimalikku väljavahet.⁴

Kui paljutootav ettevõtmine on üles leitud, suudab Virgin äri märkimisväärse kiirusega käivitada – sageli juba paari kuuga. Olgugi et Bransonil on anne end ümbritseda võimekate inimestega ja lasta neil tegutseda, saab ta enda vaimustus seiklustest pidevalt temast endast jagu. Ka puht reklaamialase hoobi andmise võimaluse tõttu – pole midagi etemat kui uue Virgini äriettevõtte alustamisel toimuv PR-sündmus.

Branson mõonab ise, et tema suureks armastuseks ja põhi-tegevuseks on uute firmade asutamine. “Ma süvenen neisse kolmeks kuuks, siis tõmbun tagasi,” ütleb ta. “Seejärel olen sunnitud firmat teavitama sellest, et edaspidi võivad nad mind näha saada kord või paar aastas. Kui midagi, siis just volituste andmise nõks, on firma asjatundlikkuse tuum.”⁵

Ainus erand, mis reeglit kinnitab, on Virgin Atlantic Air-

ways, mis nõuab lõviosa Bransoni tähelepanust. Pärast Virgin Music Groupi müüki Thorn EMile 1992. aastal on lennufirma olnud Virgini kroonijuveeliks.


SÄILITA LIHTSUS

Bransoni alaline uute äride otsimine tähendab, et Virgin Group on keeruline ja pidevalt arenev käivitamine, ühissettevõtete ja partnerluste võrgustik. Nagu üleväetatud aed, võib ka nii keeruline ja orgaaniline impeerium hõlpsasti umbe kasvada, ent Bransoni valimatu suhtumine äritegevusse sobib kokku tema põlgusega ülbuse vastu. Bransoni ärifilosoofia oluline osa on lihtsuse säilitamine, väärtushoiak, mille kehastus ta ise on.

Bransoni elu on märkimisväärselt tagasihoidlik. Tema stiil on silmatorkamatu ja tehnoloogilisi vahendeid on tal samuti tagasihoidlikult. Ta ei kasuta ei trükimasinat ega arvutit ja oma esimese mobiiltelefonigi ostis ta alles 1993. Kui mingi ütlus võtaks kokku Bransoni suhtumise, oleks see: säilita lihtsus.

“Branson töötab, nagu juhiks alles alustanud ettevõtet,” märkis ajakiri *Forbes*. “... Siin pole nooldiagramme ega traditsioonilisi juhtimishierarhiaid. Ta isegi ei tea, kuidas avada arvutis päevakava ja seostab Lotust mitte isekleepuvate märkimepaberite, vaid väga kiire autoga... Rahvusvaheliste ärimagnaatide maailma anakronism Branson paneb oma kokkusaamised kirja kalendermärkmikusse ning kritseldab ideid käe peale. Ent see süsteem näib ilmselt toimivat.”⁶

Branson kannab endaga kaasas kirjatavete poest ostetud märkmikku. Sinna kritseldab ta oma ideed ja vestlustel tehtud ülestähendused ja täitmist vajavate ülesannete nimekirjad. (Lugupidamine tema vastu on niisugune, et teisedki Virgini töötajad kritseldavad teda matkides endale märkmikku.)



“Branson töötab,
nagu juhiks alles
alustanud ettevõtet.”

Niisugune pole mitte ainult ta ärielu, vaid ka eraelu põhimõte. Isegi ta söögi- ja joogimaitse on tagasihoidlik. Õel märkus, mille tegi üks Bransoniga lõunale kutsutud ärituttav toitu kirjeldades, oli: nagu koolilõuna.

Briti Neitsisaarte hulka kuuluv Neckeri saar kuulub nüüd ametlikult firmale. Saar on uhke oma köögile ja veinikeldrile, ent need on pigem külastajate ja Virgini ärijuhtide eesõigus. Branson ise ilmutab niisuguste asjade vastu vähe huvi. Ta oli kuuldavasti šokeeritud, kui Virgini juhid soovisid raisata firma raha margiveinide degusteerimisele restoranides, ning Branson oli sunnitud seejärel kehtestama reegli mitte kunagi kulutada rohkem kui 15 naela pudeli kohta. Branson näib olevat kummaliselt eemaldunud oma elu materiaaletest üksikasjadest. Joan, tema abikaasa, on tuntud edvistamise põlgamise poolest.

Oma tohutu suurele jõukusele vaatamata riietub Branson nagu mõni tunduvalt tagasihoidlikuma sissetulekuga inimene (tõepoolest, tema riietumisstiili kohta on täheldatud, et ta näeb välja nagu keegi, kes on selgapandavad riided kapist pimedas täiesti juhuslikult välja tõmmanud) ning ta on spetsialiseerunud kulunud pruunide kingade kandmisele, mis näevad välja, nagu oleks Woolworthis olnud eripakkumine. Bransoni jaoks ei oma see mingit tähtsust.

LAIALIPUISTATUD IMPEERIUM

Samasuguseid põhimõtteid kasutab Branson ka oma äriimpeeriumi töö korraldamisel. Bürokratia vältimiseks on kogu Virgin jaotatud kergesti juhitavateks kamakateks. Ettevõtjalektu energia maksimaalseks suurendamiseks ja tasakaalustamiseks, mida kaotused impeeriumi ühes osas võivad teiste osade nakatamisel kaasa tuua, on igale Virgini tütarettevõttele määratud olla iseseisev firma (olgugi, et praktikas kasutatakse ühe firma poolt toodetud raha sageli teise finantseerimiseks). Kõik see peegeldub korporatsiooni struktuuris.

Branson praagib välja lääneliku korporatiivse filosoofia, eelistades firmade vabamat grupeerimist, mis sarnaneb pigem

jaapanlaste keiretsu või firmadepere mudelile. Virgin Group on pooleldi iseseisvate, lõdvalt seotud impeeriumide kobar.⁷

“Virgin Groupi,” ütleb ta, “iseloomustavad tema koostisosad.” Iga osa töötab erinevas hoones ja teda on julgustatud välja arendama väikesele iseseisvale firmale omaseid jooni.

Virginis on ebatavaliselt detsentraliseeritud struktuur. Virgini kaubamärki kontrollitakse iga firmaga litsentsilepingu sõlmimisel. (Bransoni huvid on kaitstud temale reeglipäraselt 50 või enama protsendi aktsiaomandi kindlustamisega.) Firmad on iseseisvad ettevõtted, mida juhivad oma juhatus.

Virgin Group koosneb reast sarnaste huvidega osakondadest või “kobaratest”.

Reisikobar näiteks koosneb kahest lennufirmast, lennuteenindusärist ja reisibüroost. Kaubanduskobarasse kuuluvad Virgini margiviin ja koola. Meelelahutuskobaras on kinod, muusikakaubamajad, plaadifirma ja filmindushuvid. Finantskobar müüb pensione ja investeeringuplaane.

“Kui me näeme võimalust või tühimikku, loome me uue osakonna. Iga kord, kui äritegevus muutub liiga laialdaseks, asutame me mõne uue firma,” ütleb Branson. See soosib vastukaaluks mugava, sundimatu atmosfääri teket. Firms kehtib üldine rusikareegel, mis ütleb, et kui firma muutub nii suureks, et inimesed enam üksteist eesnimepidi ei tunne, on aeg see tükeldada. “Harilikult ei tööta ühes hoones üle kuuekümnene inimene,” ütleb Branson.

PEAKORTER PAATELAMUS

Ammu enne seda, kui nad said administreerimisgurude ebasoosingu osaliseks, põlastas Branson ainuüksi suure korporatiivse peakorteri ideedki.

Pikki aastaid juhtis ta Virgini impeeriumi Thamesi jõel asu-



Branson Virgini laialipuiustatud impeeriumist:

“Kui me näeme võimalust või tühimikku, loome me uue osakonna. Iga kord, kui äritegevus muutub liiga laialdaseks, asutame me mõne uue firma.”

vast paatlamust. Juhatuse koosolekuid peeti Bransoni köögilaua taga või lähedalasuvas pubis. Kui paatmaja koos suurema osaga Bransoni isiklikest asjadest põhja läks, oli Branson sunnitud tegema ümberkorraldusi.

Ent isegi siis polnud ta valmis kolima tavapärasesse kontoriruumi. Virgini peakorter läks eliititurule oma esimese ja seejärel kogu majade rea ostmisega Londoni trendikas Holland Parkis. Erinevad Virgini firmad paiknesid erinevates majades, andes igale neist identiteeditunde ja võimaldades erinevatel juhtimismeeskondadel omapäi tegutseda. Mõnda aega juhtis Branson firmat ühest neist ühtlasi ka tema koduks olevaist majadest. Nüüd asub ta kontor eraldi ühes Holland Parki majas, väikese jalutuskäigu kaugusel kodust.

Virgini keskust külastanud reporter kirjeldab: "Maja on loomulikult suursugune (kreemikad seinad, valged valuvormitud laed ja tohutu suurel hulgal stukkdekoori, mida soetavad endale rikkad Lääne-Londonis), ent see ei meenutanud kuidagi modernset korporatsioon peakorterit."⁸

Isegi praegu tunduks firma kõrghoonesse paigutamise idee Bransoni filosoofiale needusena. Erinevad Virgini tütarfirmad töötavad praegugi Holland Parki ümber hajutatud hooneis.⁹

HEAD IDEED ON ALATI TERETULNUD

Mitte-Siin-Leiutatud sündroom on nuhtluseks paljudele äriettevõtetele, ent Virgini kultuur on uutele ideedele valla igast kandist. Richard Bransoni firma poliitikaks on kuulata. Ta on ka avalikult teatanud, et firma vaatab tulevasteks partneriteks püüdlevate firmade äriettepanekud läbi. Tegelikult lükkab Virgin ilma pikema jututa tagasi umbes 95% ettepanekutest, eelistades uurida neid, mil on taga korralik garantii. Branson juhib kolmeliikmelist meeskonda (sealhulgas tema ise ja kogemustega riskikapitali ekspert), kes tuleb kokku nimetatud ettepanekute arutamiseks.

Branson on alati innustanud Virgini töötajaid tegema ette-

panekuid äritegevuse täiustamiseks ja oma hinnagu järgi saab ta iga päev Virgini personalilt umbes 30–40 kirja. Neile kirjadele proovib ta vastata eelisjärjekorras. Ent kogu firma struktuur on loodud ettevõtjaliku käitumise innustamiseks ja omanditunde tekitamiseks.

Bransoni biograaf Mick Brown täheleb: "Virgini organisatsiooni näiliku juhusliku kaose taga võib tajuda äritegevusfilosoofiat – peaaegu et ettevõtjalikku plaanigi."

Paigutades iga tütarfirma iseseisvalt, ehkki küll väikestes ja kaalutletult mitte-glamuursetes ruumidesse, viidi tootmise ülekulud miinimumini, kuid – mis veelgi olulisem – personali jaoks loodi perekondlik õhkkond."

"Virgini organisatsiooni näiliku juhusliku kaose taga võib tajuda äritegevusfilosoofiat – peaaegu et ettevõtjalikku plaanigi."

MÄRKUSED

- 1 Eriti vaimustatult on rääkinud juhtimisguru Tom Peters selliste suurfirmade nagu ABB ja masinaehitusettevõtte Swedish-Swiss pingutustest ennast väiksemateks üksusteks jaotada.
- 2 1980ndate keskpaigas oli tal küll ülevõtmise maania, kuid üsna lühikest aega. Virgini vaenulikud püüdlused EMI suhtes lõppesid 1987. aasta börsikrahhi ajal.
- 3 AMP ostis hiljem välja Norwich Unioni ühisettevõtte aktsiad.
- 4 Campbell, Andrew and Sadtler, David, "Corporate breakups", *Strategy & Business*, Third Quarter 1998.
- 5 Rodgers, Paul, "The Branson Phenomenon", *Enterprise Magazine*, March/April 1997.
- 6 "Richard Branson: the interview", *Forbes*, February 24, 1997.
- 7 Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*. Amrop International, 1995.
- 8 "Has he won the lottery?", *The Independent*, December 17, 1995.
- 9 Campbell, Andrew and Sadtler, David, "Corporate breakups".

SUURUS TÕEPOOLEST LOEB

Virgin Group on efektiivne peamiselt just seetõttu, et personali ettevõtjalikku innukust suurendatakse äärmuseni, samal ajal süsteemi bürokraatiat vähendades. Virgin pole traditsiooniline hierarhiline firma. Pigem on ta omavahel lõdvalt seotud, oma kontoreid ja juhtimismeeskonda omavate tütarfirmade kobar. Bransoni lähenemises korporatsiooni struktuurile on viis olulisemat punkti.

- Kasvata end ise. Branson on ülesehitaja, mitte ostja, ning see tõstab teda teiste seast esile erilise ärijuhina. Kui teised ärituused on loonud oma impeeriumeid väiksemaid impeeriume alla kugistades, siis Branson on enda oma ise kasvatanud.
- Säilita lihtsus. Bransoni elu on märkimisväärselt tagasihoidlik. See ütlus võtab kokku Bransoni suhtumise.
- Tükelda firma juhtimismolekulideks. Ettevõtjaliku energia maksimaalseks suurendamiseks ja tasakaalustamiseks riski, mida kaotused impeeriumi ühes osas võivad teiste osade nakatamisel kaasa tuua, on igale Virgini tütaretevõttele määratud olla iseseisev firma.
- Säilita minimaalse suurusega peakorter. Ammu enne seda, kui nad said administreerimisgurude ebasoosingu osaliseks, põlastas Branson ainuüksi suure korporatiivse peakorteri ideedki.
- Veendu, et osade summa oleks tervikust suurem. Richard Bransoni firma poliitikaks on kuulata. Ta on ka avalikult teatanud, et firma vaatab tulevasteks partneriteks püüdlevate firmade äriettepanekud läbi.

10 Käitu alati rahvamehelikult

Ta on ligipääsetav, mitte nagu mingi popstaar või mõni teine ärimees.

MICK BROWN, BRANSONI BIOGRAAF

Richard Bransoni põhiline anne on rahvamehelik käitumine. Ta paneb meid tundma, et on üks meie seast. Mitmest küljest on see kõige raskem õppetund. Need, kes soovivad astuda Richard Bransoni jalajälgedes, peavad seda kunsti põhjalikult valdama, vastasel korral pole ülejäänud õppetundidest mitte mingisugust kasu.

Veel enam kui tagasihoidlikkus, eristab Bransonit kõigist ülejäänud ärijuhtidest, keda juhtute kohtama, tema võime selt-sida inimestega kõigilt elualadelt. See on tema kestva edu ja populaarsuse võti.

Need, kes tunnevad teda hästi, ütlevad, et Branson näeb asju alati tarbija vaatevinklist. Äritegevust alles alustades osutub see piisavalt lihtsaks. Ent suuta seda ka 30 aastat hiljem, kui oled multimiljonär ja miljardeid väärt kontserni peadirektor, on sügavalt muljetavaldav. Ärge kahelge, Branson on tõesti lihtrahvaga väga tihedalt seotud. Kuidas ta seda teeb?

“Ma olen õnneseen,” ütleb ta. (Õnn on sõna, mida ta sageli kasutab.) “Ma saan inimestega suhelda. Kui ma teismelisena esmakordselt Londonisse tulin, tundus see elamiseks tohutu üksildase paigana. Nüüd tulevad tänaval ja metroos inimesed minuga rääkima. Olen õnnelik, et tunnen neid kõiki.”

TERE, OLEN PEADIREKTOR

Millal iganes ta oma lennufirmaga lendab, ja seda tuleb ette umbes kord nädalas, leiab Branson alati aega kaasreisijatega vestlemiseks. Ta on tuntud oma naljadega ülepakkumise poolest, tõmmates selga stjuardessi vormi, värvides end huulepulgaga ning serveerides reisijatele ja meeskonnale jookke. Ent paljudel muudel juhtudel püüab ta oma klientidega lihtsalt vestelda ja pärida nende arvamust firma kohta. See on petlikult võimas.

Kujutage ette, et olete koos perega juhtiva lennufirma säästuklassis üle Atlandi sõitev reisija. Ühel lennuhetkel esitleb end ühtäkki mees, kelles te otsekohe tunnete ära lennufirma peadirektori, ja küsib viisakalt, kas ta võiks teie juurde istuda. Seejärel teeb ta laste lõbustamiseks mõned mustkunstitrikid, enne kui võtab välja oma märkmiku ja pliiatsi. "Mida te arvate meie firmast?" küsib ta, täheldades üles kõikvõimalikud teiepoolsed ettepanekud. "Kas ma võiksin teenindamise parendamiseks veel midagi teha?"

Kui paljud lennufirmade juhid, rääkimata direktoritest ja omanikest, leiavad aega sel moel oma klientidega rääkida? Ometi teame, et nad peavad, nagu Bransongi, aeg-ajalt oma firma lennuteenuseid kasutama. Erinevus on selles, et tema kasutab juhust oma kliente kuulata, samas kui teised peavad end liiga tähtsaks, et vestelda mingite säästuklassi reisijatega. (Ühe kuulsa lennufirma meeskond kutsus säästuklassi mitteametlikult sealaudaks.)

Kui ta asutas Virgin Atlanticu, ülistati Bransoni strateegiat helistada isiklikult viiekümnele kliendile kuus, et teada saada nende arvamust teeninduse kohta. Ta ei pakkunud mitte ainult paremat teenindamist ja madalamaid hindu, vaid tal õnnestus saada ka isiklikku kontakti. Üks vaatleja märkis: "See oli täielikuks kontrastiks monopoolsele monoliidile British Airwaysile, tol ajal maailma mitte just kõige soositumale lennufirmale."²

Isegi kui tahaksite olla küüniline ja väita, et Branson tegi seda vaid efekti saavutamise pärast, ei jäta see, kui ühe täht-

saima firma presidenti huvitab sinu arvamus ta lennufirma kohta, sulle loomulikult muljet avaldamata.

Valik on seega teie. Erinevus Richard Bransoni ja 99,9% ülejäänud suurettevõteteid juhtivate inimeste vahel on see, et Branson kohtleb inimesi viisakalt ja kuulab nende arvamusi. Nii kurb kui see ka pole, aga sellest piisab, et teda muudest konkurentidest peajagu kõrgemale tõsta.

TAVALINE INIMENE

Bransonis on midagi, mis meenutab Igaüht. Ilma ilmselge põhjusega tunduvad inimesed end temaga samastavat, uskudes, et ta on selline nagu nemadki. Britannias võib inimesi kuulda isegi ütlemas, et ta on "vaene poiss, kellel on hästi läinud", olgugi et tema juured on Londoni East Endist miilide kaugusel. Tema erakooli taustale ja peenutsevale kõneviisile, üle maailma asuvatele kallitele majadele ning tohutule rikkusele ja võimule vaatamata võtavad tavalised inimesed teda mingil kummalisel põhjusel kui omasugust. (Printsess Dianalgi oli samasugune võime panna inimesi tundma, et ta on üks meie, mitte nende hulgast.) Ta on lihtsalt meeldiv mees.

Inimesed, kes Bransoni hästi tunnevad, ütlevad, et ta naine Joan hoiab teda kahe jalaga kõvasti maa peal. Soovimatus olla esiplaanil on see, mis on Bransoni võimaldanud võita rahva armastuse, ületades nii klasside vahelised kui ka rahvuslikud barjäärid.

"Ta ei tee seda sihilikult," ütleb Bransoni ametlik biograaf Mick Brown, "ent tema isiksus varjab ta tegelikku päritolu. Inimesed näevad teda egalitaarse, deklasceerunu, meritokraatlikuna, mis, ühendatuna ta äriedu ja mereröövelliku imidžiga, muudab ta väga ligitõmbavaks. Ta on ligipääsetav, mitte nagu mingi popstaar või mõni teine ärimees."



Mick Brown Bransoni isiksusest:

"Ta ei tee seda sihilikult, ent tema isiksus varjab ta tegelikku päritolu."

1993. a. mais, vahetult pärast kohtuvaidlust British Airwaysiga läbi viidud arvamusküsitlus³ näitas, et Branson oli Briti noortele rollimudeliks, keda nad tahaksid kõige rohkem matkida. Ta ülendati peaaegu et rahvuskangelaseks. Uurimistulemusi kommenteerinud psühholoog märkis: "Bransonit iseloomustab F-tegur. Tal on *fame* (kuulsus), *fortune* (varandus) ja *fun* (lõbu)." Selline kombinatsioon paneb inimesi end hästi tundma.

Inimesed näevad temas ka iseendid. Tema saavutused oleksid justkui nende saavutused ja seetõttu teda armastataksegi. Me näeme teda tegemas asju, mida tahaksime ise teha. Üks intervjuuerija täheldas: "Richard Bransoniga seoses meenuvadki just erilised momendid. Richard šampanjat pritsimas nagu lõpueksamid sooritanud õpilane; Richard pakkumas end organiseerima loteriid, endale mingitki kasumit taotlemata, just nagu Robin Hood; Richard suurt, võimsat ja oma rāpaseid mänge mängivat British Airwaysi võitmas; Taavet türannist Koljati vastu; Richard kaitseprillidega nagu tänapäevane Biggles; Richard linti läbi lõikamas; modelli kaisutamas; printsessi embamas; Scary Spice'i embamas; Richard naiseks, jänkukeks, klouniks rietatuna."⁴

PISIASJAD ON OLULISED

Mõnda aega õhupallireise üle Šveitsi Alpide pakuvas firmas töötanud üliõpilane meenutab oma kohtumist Richard Bransoniga. Branson oli seal koos Per Lindstrandiga üht oma õhupalliga ümbermaailmalennu katset ette valmistamas. Oli varajane hommik ja ilm jäiselt külm. Üliõpilane, kes õhupalli lennuks ette valmistas, oli üdini läbi külmunud. Kui kaks lendurit lähenesid, tundis ta Bransoni televisioonis ja ajalehes nähtud piltide järgi ära.

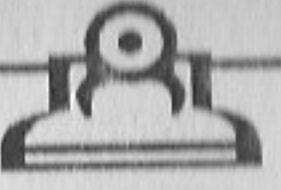
Pikemalt mõtlemata võttis ta kinda käest, et Virgini peadirektori kätt suruda, seda aga läbilõikava külma tõttu silmapilkselt kahetsedes. Branson, nähes, mida noor mees oli tei-

nud, võttis ka endal enne käe andmist kinda käest. See polnud ta kohustus. Ta oli suure ja võimsa äriimpeeriumi peadirektor, noor mees oli tema jaoks eikeegi, keda ta tõenäoliselt enam kunagi ei kohta. Selle hetkeni polnud üliõpilane olnud Richard Bransoni fänn. Tema silmis oli Branson vaid rahajõmm, kes eelistas ülikonnale teksaseid. Ent talle jäi Bransonist meelde see, et ta tervitas teda kui võrdset.

Selle hetke jäädvustamiseks ei viibinud kohal kaameraid. See juhtum näitab Bransoni niisugusest küljest, mida intervjuud ajakirjanikega eales ei suuda. Lugu räägib Bransoni kohta palju. Sellega tahetakse öelda, et Branson on oma olemuselt kena inimene, ta pole ülespuhutud ega iseennast täis. See on ka tema stiili tunnusmärk. Branson teab, et pisiasjad on olulised. Ja see ongi kõikide Virgini toodete ja teenuste tunnus.

INIMESTE LEMMIK

Bransoni ainulaadne omadus, millest teised, eriti ärimehed, poliitikud ja TV-produtsendid, ainult unistada võivad, on tema oskus olla kursis rahva probleemidega. Ta näib kõnelevat suurema osa rahva nimel. Isegi kui ta võinuks enesele lubada pidulikke vastuvõtmist Concorde'i pardal mil iganes ta seda sooviks, tunnetas ta, et inimestel oli suurte lennufirmade suhtumisest kõrini. Ning tal oli õigus – ja eriti pärast seda, kui Virgin Atlantic oleks ta peaaegu pankrotti ajanud. Vaatamata asjaolule, et tema enda miljonite järele valvasid efektiivsed *off-shore* trustid, aimas ta õigesti, et veidike raha säästnud inimesed olid väsinud Ühendatud Kuningriigi finantsteenuse pakkuvate firmade müüki edendavast sõnamulinast ja kõrgetest tariifidest. Mingit moodi tunnetas Branson, et inimesed on valmis oma raskelt teenitud raha Virgini kätte usaldama.



Branson teab, et
pisiasjad on olulised.
Ja see ongi kõikide
Virgini toodete ja
teenuste tunnus.

Küünikud vastavad kindlasti, et Bransonil on niisugustest asjadest teadasaamiseks nõuandjad. Ent miks peaksid need nõustajad teadma rohkem sellest, mis tarbijaid pahandab, kui milliste tahes muude firmade juhte nõustavad inimesed? Lõpupeude lõpuks, isegi kui Branson võtab häid nõuandeid kuulda, on raske mitte järeldada, et Bransonit teavitab tema otsustest tema isiklik avaliku arvamuse baromeeter.


See on loomulik, et Branson väidab end inimestega rääkivat ja nende arvamusi ja ideid kuulavat. Loomulikult ütleb ta seda. Te ei pea olema just geenius, taipamaks, et kui sa vee- dad sama palju aega klientidega kui tema, peab keegi ikka sulle seda nina alla hõõruma. Need, kes soovivad Richard Bransonit maha teha või tema puhtsüdamlikkust kahtluse alla seada, võiksid arvestada järgmist.

Isegi kui see kõik oleks üks suur pettus, mõeldud välja vaid selleks, et teda paremast küljest näidata, tähendab see ikkagi, et ta kulutab tarbijatega vestlemisele rohkem aega kui millise tahes muu suurfirma juht. Ja see loomulikult teebki temast inimeste lemmiku.

KARMA KAMEELEON

Bransoni fenomen on tõenäoliselt unikaalne. See on isikukultuse ja ärivaistude ebatavaline segu. See on ka kummaliselt suupärane. Bransoni ligitõmbavus on ehk selles, et erinevate

inimeste jaoks esindab ta erinevaid asju. See, kas sa eelistad mõelda temast kui äripuhastamise missioonil olevast idealistlikust hipist, armastusväärsest piraat-kelmist, ettevõtjalikust Peeter Paanist või isegi maskeeritud röövelparunist, oleneb sinu vaatepunktist. Eitada ei saa aga seda, et ta on pimestanud Briti äritegevuslava rohkem kui kaks aastakümnet viisil, mida ükski teine ettevõtja pole enne teinud ja tõenäoliselt ei suuda ka kunagi teha.



Bransoni ligitõmbavus on ehk selles, et erinevate inimeste jaoks esindab ta erinevaid asju.

KÄITU ALATI RAHVAMEHELIKULT

Richard Bransoni põhiline anne on rahvamehelik käitumine. Ta paneb meid tundma, et on üks meie seast. Veel enam kui tagasihoidlikkus, eristab Bransonit kõigist ülejäänud ärijuhtidest, keda juhtute kohtama, tema võime seltsida inimestega kõigilt elualadelt. See on tema kestva edu ja populaarsuse võti. Bransoni õppetunnid on järgmised:

- Kuula inimesi. See on tavaliselt kõige vähem praktiseeritud juhtimisoskus. Erinevus Richard Bransoni ja 99,9% ülejäänud suurettevõtete juhtivate inimeste vahel on see, et Branson kohtleb inimesi viisakalt ja kuulab nende arvamusi.
- Ära lase edul pead segi ajada. Huumorimeel tuleb appi; näiteks lubab ta personalil ennast aeg-ajalt ujumisbasseini tõugata. Bransonis on midagi, mis meenutab Igaüht. Ilma ilmselge põhjusega tunduvad inimesed end temaga samastavat, uskudes, et ta on selline nagu nemadki.
- Kasuta oma kliente konsultantidena. Nemad teavad oma vajadusi paremini kui kogu maailma McKinsey'd ja Bainid. Branson teab, et pisasjad on olulised. Ja see ongi kõikide Virgini toodete ja teenuste tunnus.
- Kohtle kõiki võrdselt. Branson eelistab loodetavasti jämedalt käituda pigem rahvusvahelisel tasemel oleva peadirektori kui registratuuri-ametnikuga. Bransoni ainulaadne omadus, millest teised, eriti ärimehed, poliitikud ja TV-produktendid, ainult unistada võivad, on tema oskus olla kursis rahva probleemidega. Ta näib kõnelevat suurema osa rahva nimel.
- Bransoni ligitõmbavus on ehk selles, et erinevate inimeste jaoks esindab ta erinevaid asju. Eitada ei saa aga seda, et ta on pimestanud Briti äritegevuslava rohkem kui kaks aastakümnet viisil, mida ükski teine ettevõtja pole kunagi enne teinud.

Tõsi, Bransonil on olnud õnn elada põneval ajal. Teekonnal 1960ndate ühiskondlikust revolutsioonist 1980ndate käre- rikkusesse ja veidi mõtlikematesse 1990ndatesse on ta alati Virgini kaubamärgiga kohal olnud, pakkudes alternatiivi kõi- gele, mida ärimehed proovisid meile müüa. Seda tehes on ta ajanud kokku suure varanduse. Ent sel rahajõmmide ajastul, kui jultunud bürokraadid määrasid häbematult üksteisele kor- poratiivse maitsetuse eest tohutu suuri summasid, pakkus Branson head hinda.

Ometi on Richard Bransonit võimatu defineerida. Ta on, Virgini ühe kuulsaima leiu Boy George'i laulusõnu kasutades, maksimaalne Karma Kameeleon.

MÄRKUSED

- 1 Gerrard, Nicci, "Why do we love Richard Branson?", *The Observer*, February 8, 1998.
- 2 Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*. Amrop International, 1995.
- 3 Sponsoreeris TBS.
- 4 Gerrard, Nicci, "Why do we love Richard Branson?"

Kuidas luua kaubamärki Richard Brasoni moodi

Ärifantasöör või isikukultus? Richard Brasoni Virgini kau- bamärk on ainulaadne. Ükski teine firma pole eales midagi nii- sugust loonud. Ainult aeg näitab, kas Branson on loonud uue, 21. sajandi kapitalismi mudeli, või on ta lihtsalt parem müügi- mees. Nirvaana või ikka seesama erineval kiirusel? Kõik sõl- tub teie vaatepunktist.

Neile, kes soovivad tema jälgedes käia, järgnevad nüüd tema edu saladused.

1. Õrrita endast suuremat

Richard Branson on teinud karjääri, astudes Taavetina vastu teiste firmade Koljatile. Kui mõnede ettevõtjate jaoks piisab vaid suurte sakste poolt valitsetavale turule pilk peale heita ja seejärel ümber mõelda, siis Branson tegelikult naudib suurte korporatsioonide ülevõtmist ja ületrumpamist.

Brasoni strateegia on:

- Muuda äri ristiretkeks
- Heiska piraadilipp

- Tegutse pigilinnuna
- Vali oma lahinguid
- Taba neid kõige hellemasse kohta

2. Oi, *Hippie, hippie shake!*

Bransoni poolehoid lillevõimule ja kogu 1960ndate liikumisele on pigem ajaga kaasas käimine kui enese sidumine kindlate ja tugevate poliitiliste vaadetega – ja see on üks tema suurepärasemaid äriomadusi. Bransoni alternatiivne juhtimisstiil pakub tippupürgivatele ärituusadele selliseid õppetunde:

- Ära ole lahke leivaisa
- Kanna iga päev vabamat riidetust (mitte ainult reedeti)
- Aseta inimesed esikohale
- Muuda piir töö ja meelelahutuse vahel ähmaseks
- Tee põhjalikke ümberkorraldusi (ära inimteeri, uuenda)

3. Tingi: kõigega annab kaubelda

Üheks Richard Bransoni vähem tuntud oskuseks on tema nugaterav läbirääkimistehnika. Öeldakse, et peened sellid lõpetavad viimastena, ent mitte Branson. Vaatamata oma Här-ra Peene Selli imagole – aga vahest just tänu sellele – väljub Branson mis tahes tehingusõlmimiselt harva paremuselt teisena. Karisma ja sõbralik isiklik sarm peidavad enda ta kalkuleerivat äriaaju.

Bransoni läbirääkimiskooli õppetunnid on:

- Peened sellid finitseeruvad esimestena
- Ära iial ütle “iial”
- Puhu mesijuttu ja kasuta jõupoliitikat
- Tegutse häid nõuandeid järgides
- Kindlusta nii risk kui edu

4. Muuda töö meelelahutuseks

Äritegevus Richard Bransoni moodi peab olema meelelahutus. Põneva töökultuuri loomine on parim vahend edukate töötajate motiveerimiseks ja kinnihoidmiseks ning tähendab ühtlasi, et neile pole tarvis nii palju maksta.

Erinevalt arvutigeeniustest Bill Gatesist ja Steve Jobsist pole Branson kunagi leiutanud ühtegi murranguttekitanud toodet. Kõik tegevusalad, kus ta on edu saavutanud, on olnud traditsioonilised, ja neil pole omavahel olnud muud ühist kui nende küpsus ja valitsemine suurte sakste poolt. Mis on siis see, mida Richard Branson äritegevusest teab, ja mis teistel, juba aastaid neis traditsioonilistel tegevusaladel olnud inimestel, on kahe silma vahele jäänud?

Vastus on lihtne. Bransonil on võime inimesi motiveerida ja neid maksimaalselt tagant tõugata. Tal on erakordne oskus võimaldada teistel saavutada seda, milleks nad endi arvates suutelised pole. Bransoni inimeste kohtlemise tehnika õppetunnid on sellised:

- Mängimine tasub end ära
- Anna töötajatele vabad käed
- Julgusta sundimatust – kutsuge üksteist eesnime pidi
- Kiida inimesi nende kritiseerimise asemel
- Muuda äritegevus seikluseks

5. Edenda oma kaubamärki

Üks kõige sagedamini Virgini kohta esitatavatest küsimustest on: kui laiaulatuslikuks võib üks kaubamärk muutuda? Mõned kommentaatorid usuvad, et andes Virgini nime sedavõrd laialdasele toote- ja teenustevalikule, riskib Branson kaubamärgi lahjendamisega.

Bransoni vastus kriitikale on: kuni pole ohustatud kaubamärgi terviklikkus, on ta lõputult venitav.

Kaubamärgimeistri Bransoni õppetunnid on järgmised:

- Hea kaubamärk levib
- Kaubamärgi venitatavus on lõputu
- Armasta, austa ja hellita oma kaubamärki
- Reeglid on mõeldud rikkumiseks
- Ole häbematu

Virgini kaubamärgi viis põhiväärtust on:

- kvaliteedi-hinna suhe
- kvaliteet
- lõbu/häbematus
- uuendus
- väljakutse

6. Naerata kaamerasse

Richard Bransonist on saanud firma kõndiv ja rääkiv logo. McDonald'sil on punapäine kloun Ronald McDonald ja Disneyl kuue jala pikkune Miki-Hiir; Virginil on oma tobukesest peadirektor. Iga kord kui tema pilt ilmub ajalehes või ajakirjas, reklaamib see Virgini kaubamärki.

See on täiesti läbikaalutud ja tõenäoliselt üks efektiivsemaid reklaamistrateegiaid, mida üks firma kunagi on kasutanud. Kaubamärgi reputatsiooniga riskimine on muidugi ka samamoodi kõrge, juhuks kui peaks saama rüvetatud Bransoni enda isiklik maine. Ent siiani on kõik osutunud ülimalt edukaks, võimaldades Virgini kaubamärki üles töötada väga napide reklaamikuludega.

- Taipa, mida meedia võiks tahta, ning anna neile seda
- Mõtle piltlikult
- Astu inimeste kaitseks välja ja lase enda peale loota
- Pea meeles, filantroopia ja margikogumine on kaks erinevat asja
- Oska tagasi tõmbuda

7. Ära juhi lambakarja, pea kasse

Vabasta loomingulisus ja innusta inimesi tegema seda, mida nad kõige paremini oskavad.

- Ole kulissidetagune juht
- Käitu katalüsaatorina
- Ümbritse end andekate inimestega
- Õhuta kaost
- Tervita häid ideid (kust iganes nad ka tulevad)

8. Liigu kiiremini kui püssikuul

Branson tegutseb võimaluse avanedes kiiresti.

- Haara hetkest (hoidu paralüüsist analüüsides)
- Enne riski, siis mõtle (väldi paralüüsi analüüsides)
- Voolujooneline otsustamine
- Kasuta ühisettevõtteid ekspertidena
- Tee palju vigu (see on ainus viis õppida)

9. Suurus tõepoolest loeb

Kui sa oled Virgin, siis on suurus sinu jaoks oluline. Virgin Group on efektiivne peamiselt just seetõttu, et personali ettevõtjalikku innukust suurendatakse äärmuseni, samal ajal süsteemi bürokraatiat vähendades. Virgin pole traditsiooniline hierarhiline firma. Pigem on ta omavahel lõdvalt seotud, oma kontoreid ja juhtimismeeskonda omavate tütarfirmade kobar.

Kui te prooviksite kujundada ettevõtte struktuuri, kandes hoolt selle eest, et suurim arv inimesi oleks otseselt seotud oma turundusasukohaga, sarnaneks tulemus vägagi Virgini mudeliga. Jällegi teeb Branson vaistlikult seda, milles ärikoolide professorid on aastaid üritanud selgusele jõuda.

Bransoni lähenemises korporatsiooni struktuurile on viis olulisemat punkti:

- Kasvata end ise
- Säilita lihtsus
- Tükelda oma impeerium väikesteks molekulideks
- Säilita minimaalse suurusega peakorter
- Tervita uusi ideid

10. Käitu alati rahvamehelikult

Mitmest küljest on see kõige raskem õppetund. Need, kes soovivad astuda Richard Bransoni jalajälgedes, peavad seda kunsti põhjalikult valdama, vastasel korral pole ülejäänud õppetundidest mitte mingisugust kasu. Veel enam kui tagasihoidlikkus, eristab Bransoni kõigist ülejäänud ärijuhtidest, keda juhtute kohtama, tema võime seltsida inimestega kõigilt elualadelt. See on tema kestva edu ja populaarsuse tõeline saladus.

- Kuula inimesi. Hea on alustada klientide ja oma töötajatega.
- Ära lase edul pead segi ajada.
- Kasuta oma kliente konsultantidena. Nemad teavad oma vajadusi paremini kui kogu maailma McKinsey'd ja Bainid.
- Kohtle kõiki võrdselt; üks Bransoni armastusväärsemaid iseloomujooni on see, et ta eelistab loodetavasti jämedalt käituda pigem rahvusvahelisel tasemel oleva peadirektori kui registratuuriametnikuga.
- Ole see, kes vastab inimeste ootustele. Ole kameeleon.

LÕPPSÕNA

Oma raamatus *Virgin King* märgib Tim Jackson, et Bransoni motoks peaks olema: *ars est celare artem* – kunst on kunsti varjata. Bransoni äririvaalid on pidanud tema alahindamise eest kallilt maksma, samastades tema avaliku elu imagot eksikombel kõige muuga. Virgini peadirektoris on midagi enam kui vaid reklaamitrikid ja koolipoisilikud vembud – küsige seda Lord Kingilt British Airwaysist.

Ent ehk peitub Bransoni tegelik saladus oskuses sümboliseerida erinevatele inimestele erinevaid asju. See, kas sa eelistad mõelda temast kui äripuhastamise missioonil olevast idealistlikust hipist, armastusväärsest piraat-kelmist, ettevõtjalikust Peeter Paanist või isegi maskeeringus röövelparunist, oleneb sinu vaatepunktist. Eitada ei saa aga seda, et ta on pimestanud Briti äritegevuslava rohkem kui kaks aastakümnet viisil, mida ükski teine ettevõtja pole enne teinud ja tõenäoliselt ei suuda ka kunagi teha.

Tõsi, Bransoni on olnud õnn elada põneval ajal. Teekon-
nal 1960ndate ühiskondlikust revolutsioonist 1980ndate kärr-
rikkusesse ja veidi mõtlikematesse 1990ndatesse on ta alati
Virgini kaubamärgiga kohal olnud, pakkudes alternatiivi kõi-
gele, mida ärimehed proovisid meile müüa. Paratamatult pead
mõtleva, et ta oleks vist põnevaks muutnud millise tahes aja-
järgu.

Richard Bransonit on võimatu paigutada mingisse kindlasse kategooriasse. Ta on, Virgini ühe kuulsajma leiu Boy George'i laulusõnu kasutades, maksimaalne Karma Kameeleon, kes muudab värvi vastavalt olukorrale. Ta on muutnud tarbijate, töötajate ja suurettevõtete maailma värviküllaseks. Vähe-malt siamaani on ta sundinud ärimehi oma raha nimel kura-di moodi kiiremini liigutama.

Register

Ajastamine 124

Avatus nõuannetele 66–67

Brasoni fenomen

allajääja 19, 36–37

avatus nõuannetele 66–67

edukus 67

elulugu 21–23

F-faktor 144

heategevus 100–102

hipikapitalist 16, 45–46

huumorimeel 72–73

hübematus 88–89

inimeste inspireerija 48, 71–72

inimeste kohtlemine 50–54, 75–76, 141–146

jühtimisstiil 20–21, 109–116

kaose meister 114–115

Karma Kameeleon 146–148

katalüsaator 111–112

kaubamärgi looja 15

kiire tegutseja 121–127

ligipääsetavus 141–144

lihtsus 49–50, 133–134

looja, mitte kokkuostja 131–133

läbirääkimistehnika 61–65, 67

meeldivus 143

moto 21

oportunist 15, 124

populaarsus 145–146

pragmatism 47

rahvamees 141–146

reklaamitrikid 36, 88–89, 93–104

riskeerimine 122–123

ristirüütel 34

“räpase mängu” afäär 39–41, 51, 124

seikleja 16–19

seks, narkootikumid ja rock'n'roll 52–54

strateegina 37–39

suhtumine poliitikasse 45–47

suhtumine rahasse 47–48

suhtumine tarbijasse 34–35

Taavet Koljatite vastu 19, 22, 33

talendiotsija 112–113

usaldusväärsus 34

vastamine väljakutsetele 37, 77–78

veenmisjoud 125–126

viisakus 76

ärimereröövel 22, 35–36

äristrateeg 17, 24

British Airways 28

Enesereklaam 88–89, 93–104

Hipikapitalism 16, 45–46

Jaapani firmade kaubamärgipoliitika 84–85, 135

“Jaga ja valitse” mudel 75

Kaubamärk

kõikjalolemine 83

laienev 84–85, 86

reputatsioon 85–86, 88

suhtumine 122–123
sarnasus Jaapani firmadega 84–85, 135
suhted klientidega 34–35, 141–146
väärtused 86–87
Klientide vaatenurk 142–143, 145–146
Kobarfirmad 131–135
Kuulamisoskus 142–143
“Laiali puistatud” impeerium 62
Läbirääkimistehnika 61–65, 67
Otsustamise kiirus 121–123
Plaadipostimüük 22–23
Plaaditootmine 16, 23
Rahvamehelikkus
Igamehe imago 141–146
Karma Kameeleon 146–148
kliendid kui konsultandid 142–143
kuulamise anne 142–143
ligipääsetavus 76, 141–144
rahva lemmik 145–145
väikeste asjade olulisus 144–145
Reputatsioon 85–86, 88
Rock’n’rolli kasulikkus 53–54
“Räpase mängu” afaar 39–41
Student Magazine 22, 25
Taavet ja Koljatid 19, 22, 23
Talendiotsija 112–113
Teenistujad, suhtumine neisse 50–52
Töö
huumorimeel 72–73
inimeste inspireerimine 48
“jaga ja valitse” mudel 75
kui meelelahutus 47–48, 71–73
viisakus 76

Veenimisvõime 125–126
Virgin
ajalugu 25–29
allajääja imago 36–37
detsentraliseeritud struktuur 135
eraomanduses 20, 23
finantsteenuste turul 54–56
kaubamärk 83
kui seiklus 78–79
“laiali puistatud” impeerium 62, 131–133, 134–135
logo päritolu 18
neli põhioskust 30
palganumbrid 47–48
peakorterid 135–136
rahastamine rock’n’rolliga 53–54
seks ja narkootikumid 52–53
struktuur 20, 77
töö kui meelelahutus 47–48, 71–73
äristrateegia 122–123
äriühikuteks jagamine 13
Virgin Atlantic Airways 23, 26, 33, 37, 65, 132–133
Virgin Cola 28, 33, 37
Virgin Direct 28, 33, 35
Virgin Records 25
Virgini Panus Ühele 126–127
Õppimine
kogemus 9–10
selle kolm allikat 9–11
treeningprogrammid 9

Ärikoolitus 10–11
Äristrateegia 24

Ühisettevõtted 122–123, 131–133

ÄRITEE sarjas

avaldavad oma edukuse saladused

- *Maailma rikkaim äriteenius* BILL GATES
- *Meediamogul* RUPERT MURDOCH
- *General Electric'u kõikvõimas peadirektor*
JACK WELCH
- *Virgin'i kaubamärgi looja* RICHARD BRANSON